كيف تتجنب انهيار شركتك وتبني شركة تصمد أمام الرياح؟

إدارة تجنب انهيار الشركات

دليل لا غنى عنه لكل مدير يريد أن يضمن النجاح في شهور معدودة



تأليف







حصريات مجلة الابتسامة

** شهر يونيو 2015 **

www.ibtesamh.com/vb

إدارة تجنب
انهيار الشركات

الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

العنوان: ١٢ ش الدقي – الجيزة – مصر
تليفون: ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٠– ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣١– ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢– ٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ –
٠٢/٣٧٤٨٠٧٢٩– ٠٢/٣٧٤٩١٣٨٨
فاكس: ٠٢/٣٣٣٨٢٠٧٤

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

رودزكي، روبرت
إدارة تجنب انهيار الشركات/تأليف: روبرت رودزكي؛ ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق – ط ٠١– الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، ٣٢٤ص؛
٢٢ سم.٨/١٨
تدمك: 978-977-455-588-8
رقم الإيداع: ٢٠١٠/١٣٥٨١
١– الشركات – تنظيم وإدارة
أ– العنوان
ديوي: ٦٥٨,٠٤٥

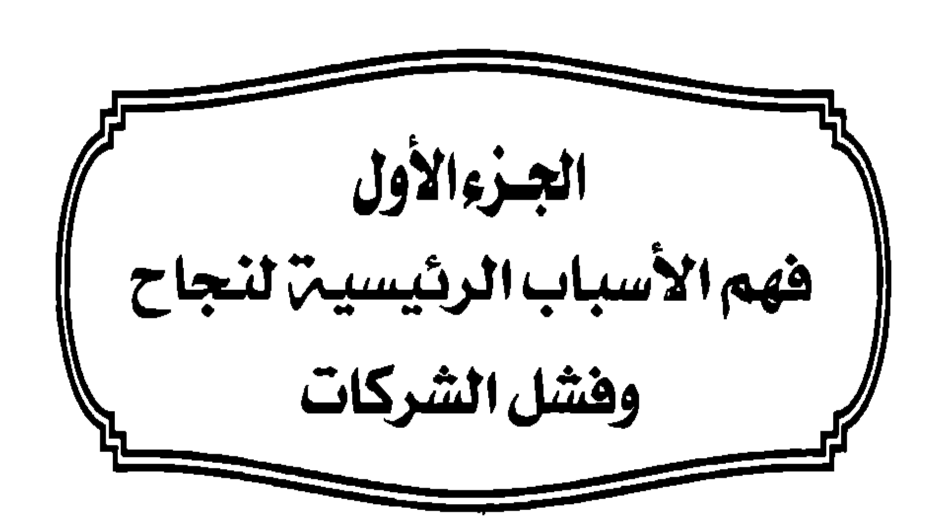
الطبعة العربية الأولى: ٢٠١٠
الطبعة الأجنبية: ٢٠٠٧

www.daralfarouk.com.eg
www.darelfarouk.com.eg



إدارة تجنب انهيار الشركات

محتــويات



الجزء الأول
فهم الأسباب الرئيسية لنجاح وفشل الشركات

الفصل الأول

مقدمة إلى المبادئ الواجب تطبيقها لإدارة شركة ناجحة

لماذا يحرص كبار الرؤساء التنفيذيين على إجراء فحوص طبية بصفة سنوية، بينما لا يطبقون الإجراءات الوقائية نفسها على المؤسسات التي يقومون بإدارتها؟ وما السبب الذي يجعلهم يقومون بإجراء عدد كبير من الفحوص الطبية والتحليلات لاكتشاف أعراض أية مشكلات صحية قبل أن يتعرضوا لأمراض خطيرة، بينما لا يوجهون قدراً كافياً من الاهتمام والتخطيط عندما تظهر أعراض بعض المشكلات في المؤسسات التي يديرونها؟

لا شك أن هذا الأمر يستحق الكثير من الاهتمام والانتباه، ولقد شغلني جداً التفكير فيه عبر السنوات الماضية. تشبه المؤسسات والشركات الكائنات الحية، وإن التصميم الأساسي الخاص بها هو الذي يسمح لها بالاستمرار لفترة طويلة قد تزيد عن فترة إدارة مؤسسيها لها. ولكن تنطوي العديد من المؤسسات الموجودة في الوقت الراهن على بعض أوجه القصور الكامنة التي قد تؤدي إلى انهيارها. ولذلك، فإن ترك هذه الأمور دون تحديدها أو التطرق إليها، ربما يؤدي إلى انهيار المؤسسات بسرعة قبل وصول مؤسسيها إلى سن التقاعد.

وتؤكد لنا الإحصائيات التي يتم إجراؤها ذلك. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تعرض ما يزيد عن ٦٠٠ ألف شركة للإفلاس في السنوات العشرة الأخيرة. وقد أكد لنا مصدر موثوق منه أن إحدى الدراسات التي تم إجراؤها من قِبل شركة Royal Dutch Shell والتي تناولت بالبحث موضوع الشركات المعمرة قد أشارت إلى أنه لم ينجح في تخطي الصعوبات والأزمات الاقتصادية ومواصلة الازدهار والتقدم لأكثر من قرن سوى عدد قليل جداً من المؤسسات

والشركات. على سبيل المثال، وصلت شركة Bethlehem Steel - التي تعد أحد رموز الاقتصاد الأمريكي - إلى عيد ميلادها التاسع والتسعين ولكنها لم تستمر بعد ذلك. (وما يثير الاهتمام هو معرفة أن شركة General Motors لم تصل إلى ذروة مشاكلها إلا بعد وصولها لعامها التاسع والتسعين في أوائل عام ٢٠٠٦.)

وفي دراسة أخرى، تم تناول ١٠٠٨ شركة بالبحث في الفترة من عام ١٩٦٢ إلى ١٩٩٨ وكانت النتيجة أنه لم يواصل البقاء من هذه الشركات على امتداد الأعوام الستة والثلاثين سوى ١٦٠ شركة فقط. ونخلص من ذلك حتماً إلى أنه توجد بعض العوامل التي تجعل متوسط العمر المتوقع لأية شركة يقل عن خمسين عاماً.

يهدف هذا الكتاب إلى وضع إطار للعمل يمكن بناءً عليه تحديد المشكلات التي تتعرض لها الشركة وتحليلها - والذي إذا تم تطبيقه بشكل إيجابي وحاسم سيساعد في تمتع الشركة بحالة جيدة لمدة طويلة. هناك ثلاثة عوامل دفعتني إلى البحث في هذا الموضوع وكتابة هذا الكتاب. أولاً، في أثناء عملي في أحد المناصب المرموقة لفترة طويلة في إحدى الشركات الصناعية التي انهارت فيما بعد، كنت ألاحظ دائمًا غياب العديد من المبادئ المذكورة في هذا الكتاب أو عدم الاهتمام بها. والأسوأ من ذلك أنني لاحظت وجود العديد من السلوكيات الهدامة التي كانت تعمل على تدهور المؤسسة بأكملها والتأثير على ازدهارها تدريجيًا.

ثانيًا، لقد أدركت أن الأعمال التجارية حاليًا تتعرض لنسبة أعلى من المخاطر والمجازفات. فلقد تسببت العولمة في تعرض كل من العوائد وهيكل التكاليف الخاص بأية شركة لبعض الفرص وبعض المخاطر على حد سواء، وكذلك تسببت في زيادة شفافية وانتشار المعلومات. كما أن قصر دورة حياة المنتج قد أدى إلى تحويل المنافسة بين الشركات إلى منافسة في الابتكار وسرعة الأداء. وفي الوقت نفسه، يجب الآن ألا يقوم المديرون بإدارة الأمور

الداخلية لشركاتهم فقط، بل ينبغي أيضًا أن تمتد مجهوداتهم لتشمل العناصر الخارجية التي تؤثر على شركاتهم والتي من ضمنها ممولوهم الرئيسيون. ومن ثم، أصبح نمو الأرباح من التحديات الصعبة التي تواجههم. وقد أكدت شركة Bain & Company، وهي مؤسسة استشارية، أن النمو المربح لمعظم الشركات قد أصبح صعبًا للغاية، كما أنه سريع الزوال في الوقت نفسه. وقد أصبح من المحتمل أن يتضح ذلك بصورة أكبر خلال العقد القادم.

أما بالنسبة للدافع الثالث الذي دفعني لكتابة هذا الكتاب - والذي قد يعد الأكثر إلحاحًا - فيتلخص في أنني قد لاحظت أن السبب في فشل الكثير من الشركات لا يرجع كثيراً إلى عدم فهم الرؤساء التنفيذيين لهذه الشركات - بما فيهم الرؤساء الأكثر خبرة وحنكة - للمبادئ اللازمة لنجاح شركاتهم. ولكن قد يرجع ذلك إلى استمرار وجود الكثير من أمثلة الاختلال الوظيفي في الشركات (وهو حالة الأداء الوظيفي الناقص أو المعيب) - مما يدل على رفض العديد من رؤساء ومديري الشركات لفهم أهمية هذا الموضوع. ومن الواضح أنه لا تزال توجد رسالة ينبغي توصيلها إليهم.

أشار المفكر الاقتصادي الكبير والخبير الإداري، "بيتر إف. دراكر"، إلى أنه لا بد من وقوع ثلاثة تأثيرات سلبية في عالم الأعمال التجارية؛ ألا وهي الفوضى والاحتكاك الاقتصادي (وهو الاختناقات والضغوط والعوائق التي تقف حجر عثرة أمام التغيرات الاقتصادية) وسوء الأداء. ومن بين الافتراضات التي تكمن بهذا الكتاب أن هذه المشكلة التي وصفها "دراكر" قد حدثت بشكل أساسي نتيجة لتصرفات الرؤساء التنفيذيين للشركات والتي تتميز بالاختلال الوظيفي. وإذا قمت بالتدقيق في تصرفات هؤلاء الأشخاص بعين متبصرة، فسوف يتضح لك أنهم يقومون بإحداث هذا المناخ من الفوضى والاحتكاك الاقتصادي وسوء الأداء الذي تحدث عنه "دراكر" عن قصد. وكدليل على ذلك، نجد أن الشخصية الفكاهية "ديلبرت" تستمد شعبيتها من سخريتها الواضحة

من هذا السلوك الذي يتصف بالاختلال الوظيفي داخل الشركات. ويضفي "سكوت آدامز" - مبتكر هذه الشخصية الفكاهية - شيئًا من المصداقية من خلال تقديمه للجمهور العديد من المواقف الحقيقية التي تواجههم في عملهم بصفة يومية والتي تمثل الأحداث اليومية التي يتعرض لها "ديلبرت".

على الرغم من وجود الكثير من الكتب التي تتطرق إلى مبادئ العمل التجاري الناجح، فإنه لا توجد نظرية موحدة ناجحة تتعلق بكيفية تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي في الشركات. كل ما نحتاج إليه هو وجود طريقة نقوم من خلالها بجمع كل الأفكار والمعلومات المتعلقة بكيفية تحقيق هذا التفوق ثم نقوم بالربط بينها في شكل إطار عمل يضم المبادئ الأساسية لتجنب انهيار الشركات بشرط أن يكون هذا الإطار قابلاً للتطبيق ويمكن تذكره بسهولة.

يقدم هذا الكتاب إطارًا للعمل يتكون من تسعة مبادئ. يلقي هذا الإطار الضوء بشكل أساسي على بعض العوامل القليلة المتعلقة بالكيف مثل الهدف الرئيسي للمؤسسة والبدء الفعلي في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها، وهذا بالإضافة إلى التركيز على المعايير الكمية الواجب استخدامها لتقييم الشركة. كما يقدم هذا الكتاب شرحًا وافيًا للمبادئ المباشرة الخاصة بتجنب انهيار الشركات مصحوبًا ببعض دراسات الحالة الواقعية لبعض الشركات وكذلك بعض الأدوات التي يمكن لأي مسئول في شركة يقوم بقراءة هذا الكتاب استخدامها على الفور في تقييم الشركة. يساعد هذا الكتاب القراء في التعامل مع التعقيدات التي دائمًا ما تشتت انتباه كبار المديرين وتعوق أية مبادرة للتطوير بمنتهى السهولة واليسر. ولا يقتصر الكتاب فقط على دراسة الشركات التي استمرت لما يزيد عن ١٠٠ عام، لأن ذلك قد يعني التطرق إلى جزء صغير من الموضوع الذي نحن بصدده. ولكن يذكر الكتاب بعض الأمثلة ودراسات الحالة لبعض الشركات التي انهارت بالفعل وكذلك بعض الشركات الأخرى التي مرت بفترات من النجاح ثم تقلبت بها الظروف إلى أن أوشكت على

الانهيار. إن هذا التنوع في الأمثلة الموجودة بالكتاب يتسبب في عرض المزيد من الأفكار أمام القارئ.

يتكون هذا الكتاب من أربعة أجزاء. يدور الجزء الأول حول سبب وضع تسعة مبادئ لتجنب انهيار الشركات. ويشير هذا الجزء إلى أن عدداً قليلاً من الشركات التي تم تركيز الضوء عليها في الكتب السابقة التي تناولت موضوع الأداء التنظيمي داخل الشركات قد انهارت تماماً. وبالمثل، إن بعض هذه الشركات الناجحة جداً والتي يتم إدراجها في القائمة الخاصة بمجلة Fortune - التي يتم فيها ذكر أسماء أكبر وأنجح ٥٠٠ شركة بالولايات المتحدة الأمريكية - قد مرت ببعض المشكلات عقب وصولها لأوج ازدهارها. وعبر فترة طويلة، شهدت القائمة الخاصة بمجلة Fortune بعض التغييرات الملحوظة؛ حيث تدهورت في بعض الشركات المعايير التي تم على أساسها اختيارها ضمن هذه القائمة وانهارت بعض الشركات الأخرى تماماً. ومن ثم، يوضح الجزء الأول السبب وراء حدوث ذلك، ويضع حجر الأساس لكل مبدأ من المبادئ التسعة المتعلقة بكيفية تحقيق النجاح التنظيمي للشركات والحفاظ على هذا النجاح.

أما الجزء الثاني من الكتاب، فيمثل الجزء الجوهري به؛ حيث إنه عبارة عن تحليل تفصيلي لكل مبدأ من المبادئ التسعة على حدة. يشتمل تحليل كل مبدأ على الأجزاء التالية:

- حالة توضيحية تمهد للمبدأ المذكور وتوضح كيف سيؤثر الالتزام بهذا المبدأ على نجاح وازدهار الشركة
- وصف تفصيلي وشرح وافٍ للمبدأ نفسه
- مثال أو أكثر للشركات الشهيرة التي التزمت بهذا المبدأ، وبيان كيفية مساهمة هذا المبدأ بشكل فعال في تحقيق النجاح والازدهار لهذه الشركات

- مثال أو أكثر للشركات الشهيرة التي لم تلتزم مطلقًا بهذا المبدأ أو التي قامت بإغفاله وتوضيح الأضرار التي تعرضت لها هذه الشركات جراء ذلك
- قائمة شرف بأسماء الشركات التي بذلت جهوداً كبيرة في سبيل الالتزام بالمبدأ المذكور، علاوةً على ذكر أسماء الشركات التي أظهرت قصوراً كبيراً في الالتزام بهذا المبدأ مما أثر عليها بالسلب
- بعض الأسئلة الرئيسية التي يمكن للقارئ أن يستخدمها لتقييم مدى التزام شركته بهذا المبدأ
- جزء خاص بالمعوقات والأعذار التي يمكن لرئيس أية شركة مقاوم للتغيير استخدامها لتبرير عدم التزام شركته بالمبدأ المذكور، بالإضافة إلى دحض جميع هذه الذرائع

يقدم الجزء الثالث من هذا الكتاب ثلاث دراسات حالة لشركات تختلف كليًا عن بعضها البعض في نوعية نشاطها التجاري، ولكنها قامت بتطبيق المبادئ التسعة في مجملها. توضح هذه القصص الواقعية كيف أن حماسة والتزام فرق العمل الخاصة بقيادة الشركات - سواء الضخمة أو صغيرة الحجم وسواء الخاصة أو العامة - يمكن أن يعززا من نجاح إطار العمل المبني على المبادئ الأساسية التسعة لتجنب انهيار الشركات لفترة طويلة.

أما الجزء الرابع والأخير من هذا الكتاب، فيوضح ما يجب القيام به من خطوات قادمة والتي ستساعد في توليد الأفكار الضرورية وتطبيق المبادئ التسعة لضمان نجاح الشركة. وفي ملحق هذا الكتاب، سوف يتم تقديم نماذج استقصاء تقييمية تم تصميمها خصيصًا لمساعدتك في القيام بالخطوات القادمة من تحليل وتخطيط، تم وضع هذه النماذج التقييمية على أساس الأسئلة المطروحة في الجزء الثاني من هذا الكتاب. إذا قمت باستخدام هذه النماذج التقييمية بشكل مناسب، فستزودك ببعض الأفكار حول كيفية مواجهة

التحديات الرئيسية التي تواجه شركتك مع إعطائك أساسًا واقعيًا لاتخاذ خطوات إيجابية لتصحيح الوضع بشركتك. إن القاعدة الرئيسية التي يقوم عليها الملحق تنص على أنه يجب عليك ألا تقوم بتخمين حقيقة وضع شركتك ولكن عليك أن تقيم هذا الوضع.

يحتوي الجزء الرابع من هذا الكتاب أيضًا على أمثلة لحالات بعض الشركات. ترتبط أوضاع هذه الشركات بتطبيق أو إغفال مبدأ أو أكثر من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات. يقوم القارئ بتحليل كل موقف ومعرفة ما المبدأ أو المبادئ التي نجحت أو فشلت هذه الشركة في تطبيقها. إن الهدف من هذا الجزء هو جعل القارئ قادرًا على تحديد الوضع الحالي لشركته ومقارنته بالوضع الذي ينبغي أن تكون عليه - ويعد تحليل هذه الفجوة هو الأكثر أهمية. بالإضافة إلى ذلك، يهدف الكتاب إلى تحفيزك وتوفير إطار العمل المناسب الذي سيساعدك في التغيير سواء على المستوى الفردي أو على مستوى أفراد فريق العمل من خلال التركيز على التأثيرات السلبية لوجود الاختلال الوظيفي داخل الشركات.

يستطيع كل شخص منا أن يكون عاملاً من عوامل التغيير البناء. إذ إنك ستكتشف على المدى البعيد أن تحقيق التغيير الإيجابي - سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى شركتك - يمكن أن يكون في حد ذاته إنجازًا كبيرًا ومرضيًا بالنسبة لك. ومن ثم، إذا كنت تعمل في مكان به الكثير من الأنظمة الروتينية المزعجة، فلا تشعر بالإحباط. قم بتطبيق إطار العمل المقدم في هذا الكتاب من أجل تفعيل حوار قوي والقيام بتقييم دقيق لشركتك (أو للشركة التي تعمل بها). ذلك، حيث يعد القيام بهذا الأمر الخطوة الأولى الضرورية لوضع خطة عمل تصحيحية فعالة تستطيع أن تؤثر على ازدهار ونجاح الشركة على المدى الطويل. وكذلك، تعد هذه الخطوة ضرورية لتضمن أن يكون مستوى العمل مرضيًا، سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي.

ونظراً لأن ساعات العمل تشغل أكثر من نصف ساعات اليوم، فينبغي أن يكون العمل مرضياً، بل ويجب أن يكون ممتعاً أيضاً.

إذا لم تكن تحقق هذه الأهداف المباشرة في حياتك العملية، فإنك تدين بالسعي إلى التغيير لنفسك ولزملائك في العمل وللشركة التي تعمل بها. وإذا لم يكن هذا الخيار متاحاً أمامك أو مستساغاً بالنسبة لك، فستجد أن لديك اختياراً واحداً فقط؛ ألا وهو البحث عن مكان آخر تستطيع أن تقوم بتطبيق هذه المبادئ فيه.

الفصل الثاني

فوائد الالتزام بالمبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

عند وصولي للمرحلة النهائية من كتابة هذا الكتاب، صادفت مقالة في إحدى الصحف القومية تحت عنوان "الانهيار التدريجي للشركات التي كان من المتوقع لها النجاح على المدى الطويل". تذكر المقالة أسماء أشهر وأنجح الشركات التي كانت مسجلة بقوائم الشركات الأكثر نجاحًا ولكنها انهارت بعد سنوات قليلة. كما تؤكد المقالة أيضًا أن بعض هذه الشركات التي تميزت بالنجاح والشهرة في السابق لم تعد على المستوى نفسه من النجاح في الوقت الحالي. فهل يعد ذلك دليلاً على سوء حظ هذه الشركات أم أن هناك أسبابًا جوهرية أخرى متعلقة بنظام العمل في هذه الشركات تتسبب في انهيارها؟

بصفة عامة، يهدف هذا الكتاب إلى توضيح الأسباب التي تؤدي إلى انهيار الشركات. كما أنه يقدم تصورًا لإطار عمل محدد، إذا تم تطبيقه بدقة وبشكل مستمر باعتباره جزءًا من النظام الاستراتيجي للشركات، فسوف يساعد في ازدهار الشركة وتحقيق النجاح المستمر لها بغض النظر عن أي عوامل أخرى تواجهها حاليًا، سواء أكانت اقتصادية أم مالية أم تنظيمية أم تكنولوجية. إن الهدف الرئيسي من هذا الكتاب هو التعرف على كيفية تأسيس شركات تتكيف بسهولة مع المتغيرات من حولها - أي أن لديها الاستعداد لمواجهة أية مشكلات أو إخفاقات مفاجئة ناجمة عن ظروف العمل اليومية المتقلبة.

لا يقدم هذا الكتاب استنتاجات نظرية لبعض الدراسات التي قام بها بعض الأكاديميين أو بعض الأشخاص ممن ليس لهم علاقة بالعمل داخل الشركات. ولكن يقوم الكتاب بدعم شرح كل مبدأ من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات من خلال ذكر تجارب بعض المتخصصين في مجال إدارة الأعمال التجارية والذين عاصروا فترات الإخفاق والنجاح بمختلف الشركات التي عملوا بها؛ سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة، قديمة أم حديثة.

وقد تشكل في ذهني مفهوم "إدارة تجنب انهيار الشركات" للمرة الأولى في أثناء عملي كموظف صغير بإحدى كبرى الشركات الأمريكية في مجال صناعة الحديد والصلب؛ ألا وهي شركة Bethlehem Steel. ففي أوج ازدهارها، لم تكن تلك الشركة إحدى كبرى الشركات المتميزة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل كانت إحدى أفضل الشركات في العالم بأسره. بيد أنها في الوقت الحالي، أصبحت أحد الأمثلة على الشركات الكبرى التي تدهورت مكانتها وأعلنت إفلاسها.

لقد تبلور لديّ شكل إطار العمل الرئيسي المبني على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات خلال السنوات التي تعرضت فيها الشركة لبعض الصعوبات ولقد قمت بصياغة هذا الشكل في ظل شدة نضال هذه الشركة من أجل البقاء إلى أن انهارت في عامها التاسع والتسعين. وعقب ذلك، تطور لدي مفهوم "تجنب انهيار الشركات" تدريجيًا في أثناء عملي كعضو استشاري أو عضو مجلس إدارة في عدد من الشركات الخاصة. كما تطور إدراكي لهذا المفهوم من خلال تعاملي مع المئات من الرؤساء التنفيذيين والشركات وذلك في أثناء عملي كرئيس لقسم المشتريات المسئول عن العمليات الإنتاجية مع أمريكا الشمالية الخاصة بشركة Bayer – وهي شركة أوروبية عتيقة متعددة الأنشطة.

وتدريجيًا، اكتملت لدي ملامح إطار العمل المبني على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات وفكرت في صياغته في كتاب. وفي النهاية، عرضت مسودة من هذا الكتاب على مجموعة كبيرة من المختصين ذوي الخبرة؛ مثل كبار الرؤساء التنفيذيين وأصحاب البنوك التجارية والمستشارين الاقتصاديين وأصحاب الشركات القانونية الكبيرة ورجال الأعمال وبعض الخبراء المختصين بتغيير نظم العمل الإدارية في الشركات. ولقد تم اختبار مدى فاعلية إطار العمل المذكور في هذا الكتاب من خلال المعلومات التي قدمها الرؤساء التنفيذيون والخاصة ببعض الشركات الهادفة للربح – والتي تحقق أرباحًا سنوية تتراوح من ٧٠ مليون دولار إلى حوالي ١٠ بليون دولار تقريبًا. وكذلك، تم الاستعانة بهذه الأفكار كدليل إرشادي في بداية تأسيس إحدى الشركات التي حققت

نجاحًا باهرًا الآن في مجال برامج الكمبيوتر. كما استعانت بعض الشركات حديثة النشأة - كالتي يبلغ عمرها خمس سنوات - وبعض الشركات قديمة النشأة - كالتي يبلغ عمرها ١٧٣ عامًا - بالاستقصاء التقييمي الموجود في ملحق هذا الكتاب وحققت نتائج باهرة.

وكما ذكرنا في الفصل الأول، يؤكد التاريخ صعوبة استمرار نجاح وبقاء أية شركة أو مؤسسة لمدة تزيد عن خمسين عامًا. ووفقًا للإحصائيات، فإن تجنب انهيار الشركات يعد أمرًا عسيرًا. لذا، يتطلب الأمر الاهتمام الدقيق والمتواصل بالحقائق الرئيسية والمهمة (أو "المبادئ" كما سيتم تسميتها على مدار الكتاب) والاحتراس من خرقها أو عدم الالتزام بها. وقد يستطيع قائد العمل الجيد الذي يلتزم بمعظم هذه المبادئ تحقيق النجاح لفترة من الوقت فحسب. ولكن النجاح الدائم للشركات سوف يتطلب الاهتمام الكبير بالمبادئ التسعة كلها، بغض النظر عن مدى كفاءة قائد الشركة.

تمهيد عن المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

تتوفر العوامل الرئيسية للنجاح عند بداية إنشاء أية شركة أو مؤسسة تجارية. وغالبًا ما توجد هذه العوامل بشكل ضمني أو بشكل صريح في بعض الأحيان. بيد أنه في معظم الحالات التي تحقق فيها الشركة النجاح، يكون ذلك دليلاً واضحًا على التزام مؤسسيها بالعديد من مبادئ تحقيق النجاح.

بمرور الوقت، وبوصول الشركة لمرحلة النضج الاقتصادي وتغير فريق الإدارة المؤسس لها، تواجه الإدارة الجديدة صعوبة شديدة في الالتزام بالعوامل الأساسية التي أدت لنجاح الشركة وازدهارها - والتي كان يلتزم بها مؤسسو الشركة. بالإضافة إلى ذلك، بنمو الشركة وانضمام موظفين جدد لمجلس إدارة الشركة، تزداد احتمالية عدم وجود التزام بين الموظفين بهذه العوامل. كما أنه بزيادة حجم العمالة وظهور بعض التعقيدات الإدارية، ينتقل الاهتمام الرئيسي للإدارة إلى التعامل مع هذه التعقيدات. وبالتالي، ستكون النتيجة الحتمية لذلك هي عدم تركيز الإدارة على موضوع قيادة العمل بشكل جيد من أجل تحقيق مستقبل باهر للشركة.

ويجدر بنا القول هنا بأن إطار العمل الخاص بالمبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات يعد إطارًا لقيادة العمل بصورة أساسية. ومن ثم، فلن نتطرق في هذا الكتاب إلى تقديم مناقشة تفصيلية لدليل السياسات ودليل الإجراءات الخاص بكل شركة. ولن نناقش كذلك كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة أو كيفية الاستفادة من نظم التحكم أو الأمور الخاصة بروتينيات العمل المعتادة. كما أن القارئ لن يجد في هذا الكتاب العديد من القوائم التي تتناول مناقشة أهداف هيكل رأس المال ومناقشة بعض الأمور الخاصة بالإمداد والتموين والمشتريات وسياسات استثمار رأس المال. والسبب في ذلك يرجع إلى أن جميع هذه العوامل تنشأ بصورة طبيعية عن تطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات. وبالتالي، إن لم يتم الاهتمام والالتزام بهذه المبادئ بصفة رئيسية، فلن تكلل أي جهود مبذولة لضبط بقية الأمور الخاصة بالعمل بالنجاح.

ومع ذلك، لا أدعوك إلى أن تنتقي من بين هذه المبادئ التسعة ما يناسبك منها أو ما يسهل تطبيقه من وجهة نظرك. ذلك، حيث توجد مزايا أكثر وطويلة المدى متعلقة بإنشاء الشركات يتم الحصول عليها نتيجة الالتزام بإطار العمل المبني على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات ككل، بدلاً من تطبيق بعض أجزائه وترك البعض الآخر. على سبيل المثال، لن تستفيد بصورة كاملة من مجرد فحص الظروف المحيطة بالشركة (جزء من المبدأ الثالث)، وكذلك من مجرد استخدام معايير مناسبة للتقييم (جزء من المبدأ السابع). وبعبارة أخرى، يعد تطبيق المبادئ التسعة بأكملها أكثر فائدة من انتقاء بعض المبادئ دون غيرها. والدليل على ذلك هو أن بعض الشركات التي تلتزم بتطبيق مبدأ واحد وتعتمد عليه في نجاحها لا تزال تواجه مشكلات كبيرة في محاولة الالتزام بالمبادئ الأخرى. ومن ثم، إن لم تقم هذه الشركات بتطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات بأكملها، فقد لا تستطيع مواصلة النجاح والازدهار.

يمكننا تشبيه الشركة بالكائن الحي، وسوف يتم توضيح ذلك التشبيه بالمزيد من التفصيل في الفصل الثاني عشر. أما الآن، يمكنك أن تفكر فيما يلي: يشبه

كل مبدأ من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات العمليات العقلية والبدنية الضرورية لبقاء ونمو الكائن الحي. ولذلك، ينتج عن توقف أو عدم وجود إحدى هذه العمليات أو بعضها حدوث قصور في أداء الكائن الحي، أما إذا تمت الاستفادة من هذه العمليات جميعًا، فسوف ينمو الكائن الحي بصورة جيدة (وهذا هو حال الشركة عندما تلتزم بتطبيق المبادئ التسعة بأكملها لتجنب انهيار الشركات).

إطار العمل المبني على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

والآن، سنقوم بإلقاء نظرة سريعة على المبادئ التسعة التي يتسبب تطبيقها في تحقيق النجاح والازدهار الدائم للشركات. يقدم الجدول (٢-١) مخططًا تمهيديًا لإطار العمل القائم على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، علاوةً على تقديم وصف موجز لكل مبدأ من هذه المبادئ على حدة. كما يوضح الشكل (٢-١) كيفية اعتماد هذه المبادئ التسعة على بعضها البعض.

كم عدد الرؤساء التنفيذيين الذين يعرفون إلى أي مدى تقوم شركاتهم بتطبيق المبادئ التسعة الرئيسية لتجنب انهيار الشركات؟ في الواقع، لا يعرف الكثيرون منهم ذلك. على الرغم من أهمية الاستيعاب الكامل لإطار العمل المبني على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، فإن القيمة الحقيقية لهذا الإطار تنبثق من فهم المسئولين في الشركة لوضعها الحالي فيما يتعلق بمدى تطبيق هذه المبادئ ووضع خطة عمل تصحيحية من أجل تحسين هذا الوضع مع الانتباه لتطبيق كل مبدأ على حدة وتطبيق إطار العمل في المجمل. وكما سأذكر في الجزء الرابع من هذا الكتاب، فإن القيام بتطبيق إطار العمل على الوجه الأكمل لا يتأتى إلا بعد القيام بالحصول على المعلومات والتقييمات من أربعة مجموعات تتضح فيما يلي:

- أفراد فريق الإدارة العليا الحالية للشركة

- قادة العمل المستقبلي في الشركة (الموظفون المتوقع ارتقاؤهم لمناصب إدارية عليا بالشركة في وقت وجيز)
- بقية الموظفين جميعهم
- العناصر الخارجية (العملاء والموردون وأصحاب البنوك وكبار قادة العمل في المجتمع والذين لديهم دراية كاملة بشركتك)

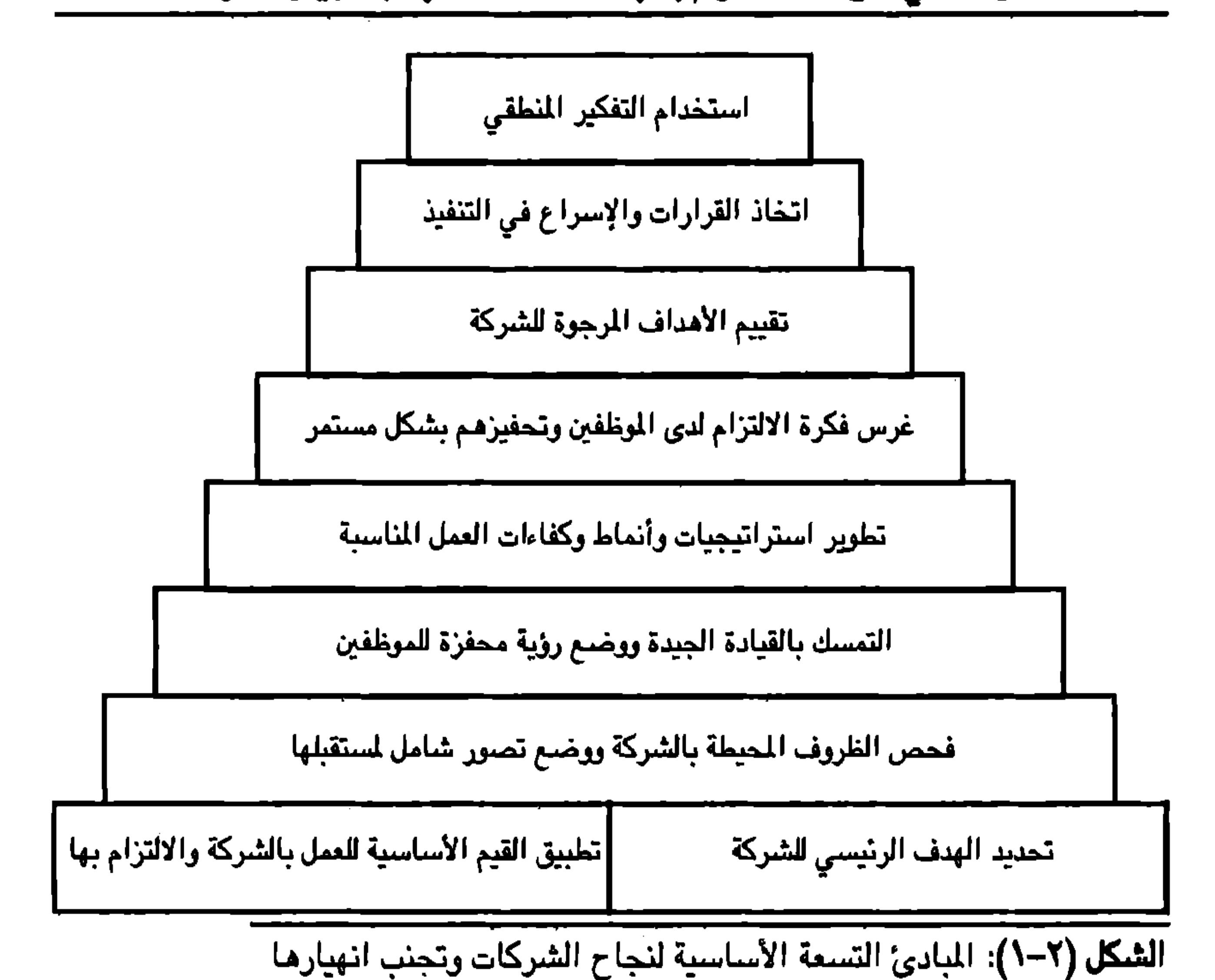
وهكذا، فإن قيامك بجمع المعلومات من كل مجموعة من هذه المجموعات الأربعة ثم القيام بالمقارنة بينها سيمدك بكم هائل من الأفكار وسيساعدك في وضع خطة عمل لضمان تحقيق مستقبل زاهر لشركتك.

الجدول (٢-١): وصف موجز لكل مبدأ من المبادئ التسعة الأساسية لتجنب انهيار الشركات

المبدأ	وصف موجز
١- تحديد الهدف الرئيسي للشركة	المقصود بالهدف الرئيسي للشركة هو السبب وراء إنشاء هذه الشركة. والهدف الرئيسي للشركة هو الذي يجعل المجتمع يحدد ما إذا كان يجب على هذه الشركة الاستمرار في نشاطها ومحاولة تطوير هذا النشاط أم لا. يقوم الهدف الرئيسي لأية شركة بتوضيح ما تريد هذه الشركة تحقيقه بالضبط من وجهة نظر المجتمع أو العميل.
٢- تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة والالتزام بها	المقصود بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة هو القواعد الأخلاقية والسلوكية التي يتبعها الموظفون داخل الشركة والتي دائمًا ما تقوم بإرشادهم. تقوم هذه القيم بتوضيح كيفية إدارتك لذاتك وللشركة التي تعمل بها أو تمتلكها بالإضافة إلى السلوكيات والأخلاقيات التي تعمل وفقًا لها.

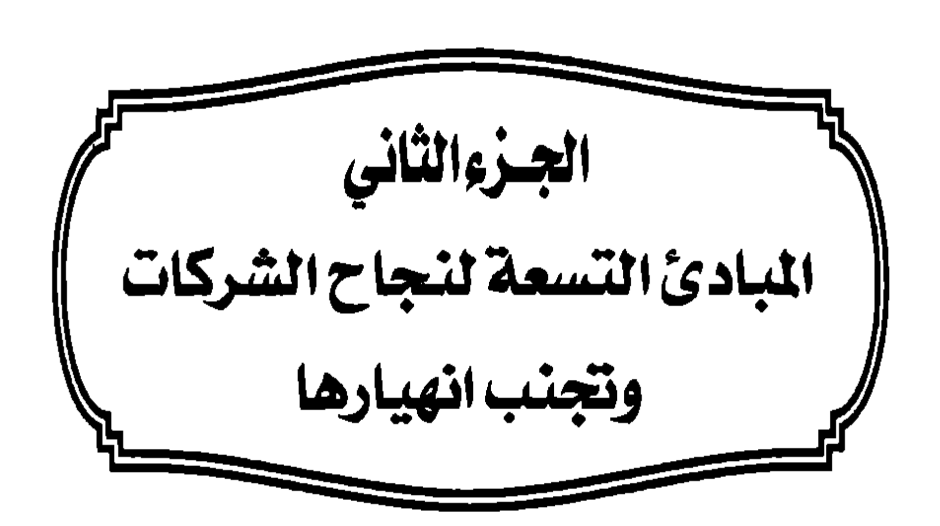
٣- فحص الظروف المحيطة بالشركة ووضع تصور شامل لمستقبلها	يقصد بهذا المبدأ القيام بالملاحظة المستمرة والشاملة للتطورات التي قد تؤثر على مجال عملك أو نشاط شركتك (الواقع الحالي للسوق والاتجاهات الحديثة به) وكذلك القيام بتقييمها بشكل مستمر. كما يشمل هذا المبدأ وضع تصور شامل للاحتمالات المستقبلية والسعي لتحقيق مستقبل مزدهر للشركة.
٤- التمسك بالقيادة الجيدة للموظفين وتحفيزهم	يقصد بهذا المبدأ التواصل مع الموظفين والتوضيح بشكل كامل أمامهم ما تنوي الشركة القيام به في المستقبل - على أن يتم ذلك بأسلوب يفهمونه ويجعلهم يشعرون بالتحفيز. كما يشمل هذا المبدأ القيام بإثارة حماس الموظفين وإخلاصهم تجاه رؤية الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مسئولي الشركة أن يقوموا بتوفير المعلومات الضرورية التي يستطيع الموظفون - على جميع المستويات - من خلالها المساهمة في تطبيق المبدأ الخامس. وأخيراً، يشمل هذا المبدأ القيام بقيادة العمل بشكل جيد من أجل تحقيق مستقبل أفضل للشركة.
٥- تطوير استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل المناسبة المرتبطة ببعضها البعض والمتناسقة مع المبادئ الأربعة السابقة	ينبثق هذا المبدأ من تطبيق المبادئ الأربعة السابقة. ذلك، حيث يجب على مسئولي الشركة القيام بتطوير استراتيجيات وأنماط العمل من أجل تحقيق رؤية الشركة. كما يجب عليهم معرفة الأولويات المتغيرة لدى العملاء بشكل يدر ربحاً للشركة. وهذا بالإضافة إلى ضرورة توفير الكفاءات اللازمة (من داخل الشركة أو بالاشتراك مع جهات أخرى) من أجل دعم الأنشطة المستقبلية للشركة.

٦- غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر	يشمل هذا المبدأ القيام بتوفير بعض هياكل العمل البسيطة والعمليات الإنتاجية والمكافآت بهدف غرس روح الالتزام لدى الموظفين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف العمل ورؤية الشركة. كما يشمل هذا المبدأ القيام ببث روح الحماس داخل الشركة من أجل ترسيخ فكرة الالتزام في نفوس الموظفين.
٧- تقييم الأهداف المرجوة للشركة فقط (الخطوات من ١ إلى ٦)	يشمل هذا المبدأ القيام بلفت أنظار جميع الموظفين بالشركة إلى بعض الدلالات الرئيسية القليلة (الجوانب التي تتنبأ بشكل الأداء المستقبلي للشركة). كما يشمل هذا المبدأ القيام بملاحظة بعض الدلالات الكلية بالشركة (الجوانب التي تشير إلى الأشياء التي حدثت بالفعل) في شكل نظام تقييمي متوازن.
٨- اتخاذ القرارات والإسراع في التنفيذ	يشمل هذا المبدأ القيام بتشجيع المسئولين داخل الشركة على تنفيذ القرارات بشكل فعلي. كما يشمل التشجيع على القيام بتنفيذ القرارات بشكل سليم يتسق مع القرارات السابقة.
٩- استخدام التفكير المنطقي	يمكنك الاعتماد على هذا المبدأ إذا انتابك بعض القلق عند قيامك بالتحليل التقييمي الأخير لأداء الشركة. قم بالرجوع مرة أخرى إلى الهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها والرؤية التي قمت بتحديد ملامحها.



الشكل (٢-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

والآن، دعنا ننتقل للجزء الثاني من هذا الكتاب الذي سنقوم فيه بوصف كل مبدأ من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات على حدة.

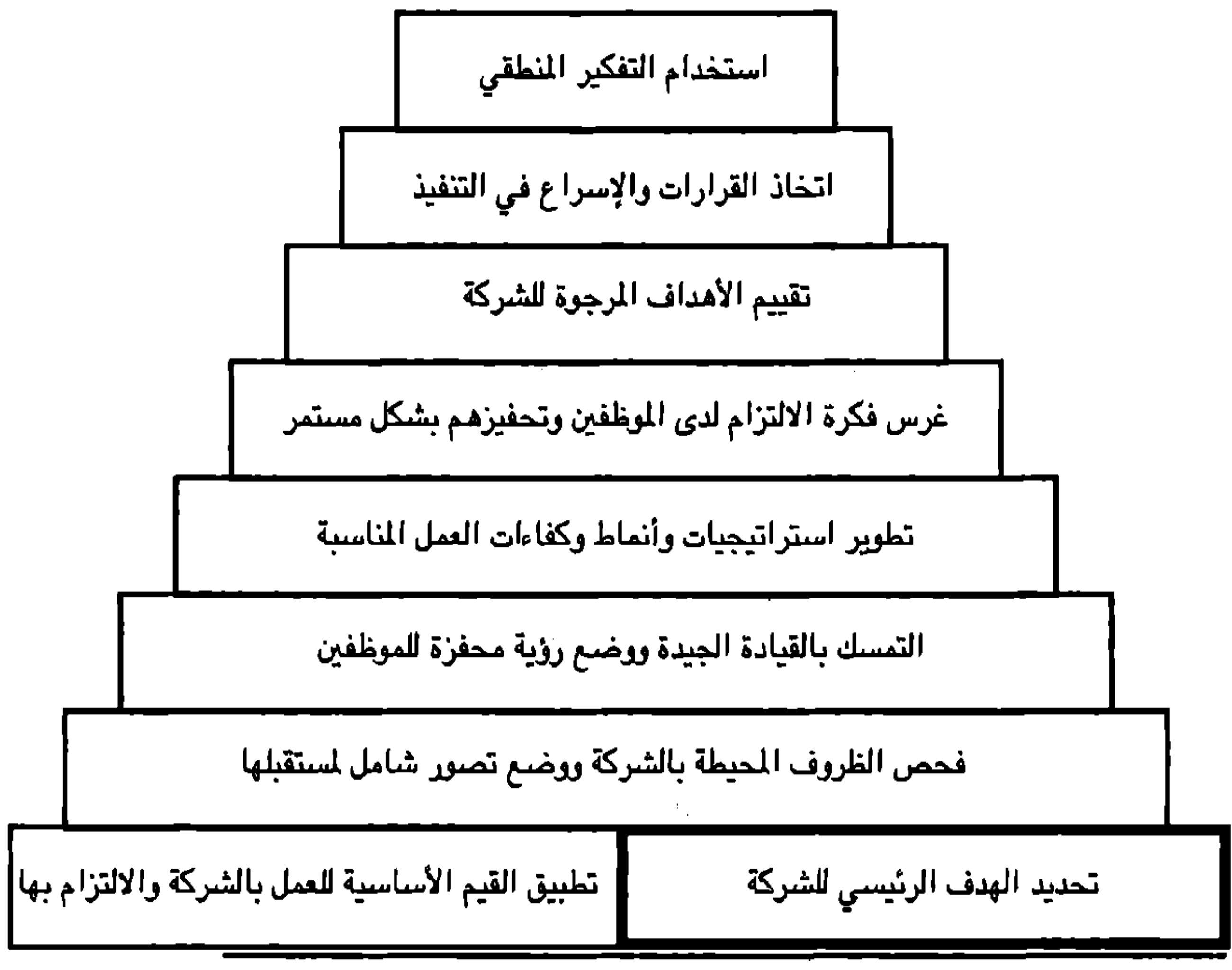


الجزء الثاني

المبادئ التسعة لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

الفصل الثالث

المبدأ الأول: تحديد الهدف الرئيسي للشركة



الشكل (٣-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"إن دورك في الحياة لا يقتصر فقط على كسب قوتك؛ بل إنه يتمثل في أن تساعد الآخرين من حولك على أن يعيشوا في رغد وتكون لديهم رؤية مستقبلية رائعة، مع بث الأمل وروح الإنجاز فيهم. إن الهدف الذي ينبغي أن تحيا من أجله هو إثراء العالم من حولك، ومن ثم، إن تغاضيت عنه، فستفقد قوتك وتصبح مفلساً."

"وودرو ويلسون"

في معظم الشركات، لا يتضح هدف "إثراء العالم" الذي تسعى في سبيل تحقيقه في الخطابات التي يبعث بها الرئيس التنفيذي للمساهمين في مثل هذه الشركات. وعلى الرغم من ذلك، تحقق بعض الشركات هذا الهدف فعلياً بينما تحقق أرباحاً جيدة وتوفر القدر الكافي من الاهتمام لموظفيها في الوقت نفسه.

كما توجد بعض الشركات التي وضعت هذا الهدف نصب أعينها لفترة طويلة، ولكنها أغفلته فيما بعد بطريقة أو بأخرى. ومن الأمثلة الكبرى على ذلك شركة Bethlehem Steel والتي كانت إحدى الشركات العملاقة في مجال الصناعة الأمريكية وأحد رموز ريادتها الصناعية. تميز التاريخ المزدهر لهذه الشركة بوجود بعض الأهداف الرئيسية والنبيلة والمربحة في الوقت نفسه؛ ألا وهي:

- المساهمة في بناء الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مشاركتها الضخمة والفعالة في تشييد العديد من ناطحات السحاب – والتي كانت من أوائل ناطحات السحاب في الولايات المتحدة الأمريكية – وبناء بعض المعالم المتميزة مثل كوبري جولدن جيت في ولاية سان فرانسيسكو.
- المساهمة في الدفاع عن الولايات المتحدة في أثناء الحربين العالميتين الأولى والثانية عن طريق تصنيع الأسلحة والبوارج الحربية ويشمل هذا تصنيع أكثر من ألف سفينة حربية في أثناء الحرب العالمية الثانية.
- المساهمة في تطوير وسائل المواصلات بداخل الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال تصنيع المعدات اللازمة مثل قطارات السكك الحديدية، ومن خلال توفير المواد الخام اللازمة لتصنيع الشاحنات وعربات نقل الركاب والسيارات في الوقت الذي كانت فيه الولايات المتحدة الأمريكية في حاجة إلى زيادة عدد وسائل المواصلات وتطوير البنية التحتية للنقل بداخلها.

بيد أنه في خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، واجهت شركة Bethlehem Steel العديد من المشكلات والتحديات الخاصة بالأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع الأساسية التي تقدمها. تعلق جزء من هذه المشكلات بصعوبة الحصول على الموارد المالية، وتعلق الجزء الآخر بصعوبة التركيز على الأهداف الرئيسية للشركة. ولذلك، قامت العديد من الأجيال التي تولت قيادة الشركة ببيع بعض العمليات الإنتاجية الخاصة بها لجهات أخرى. وجميع هذه العمليات

كانت على وشك أن يتم الانتهاء منها وأن يتم طرحها بالأسواق، كما كان لبعضها هوامش ربحية جيدة وكان يتوقع لها النمو.

باقتراب هذه الشركة من عامها المائة، وبفشل الإدارة في تحسين أدائها، واصلت الإدارة اتباع أسلوب تخفيض النفقات وتقليل عدد العاملين بقسم المبيعات وإلغاء بعض المهام الفرعية مثل معرفة أخبار الشركات المنافسة، واعتمدت بشكل أساسي على الكفاءات الموجودة بها. وبعد انتهاج الشركة لأسلوب تخفيض النفقات لمدة عشرين عاماً، في ظل عدم وجود أداء مميز على المستوى المالي يمكنها من المنافسة، تم طرح السؤال التالي على العديد من كبار مديري الشركة في أحد الاجتماعات التي يتم عقدها خارج مواقع العمل، ألا وهو "ما الهدف الرئيسي لشركتنا؟". كان الغرض من هذا السؤال هو تحديد الحاجات الأساسية للمجتمع التي تصبو الشركة إلى سدها والتي تجعلها تستحق الاستمرار لفترة أطول في السوق وتستطيع تحقيق نسبة معقولة من الأرباح. وعلى الرغم من أن جميع المديرين ردوا بإجابات مقنعة بناءً على تاريخ الشركة العريق، فإنهم لم يستطيعوا تحديد الهدف الرئيسي الحالي أو المستقبلي للشركة.

بطبيعة الحال، تسبب عدم وضوح الهدف الرئيسي للشركة في تعرضها للعديد من المشكلات. لم يكن موظفو الشركة واثقين من شكل مستقبل الشركة ولم يستطيعوا معرفة الكيفية التي ستمكنهم من المساهمة في النجاح المستقبلي لها. وهذا ما استفاد منه المنافسون غير التقليديين للشركة؛ حيث استغلوا جميع الفرص التي أتيحت أمامهم. وبهذا الشكل، أصبحت الشركة في وضع لا تُحسد عليه؛ حيث حدث هبوط في أسهم الشركة بالسوق لسنوات عديدة، ولم تعد الشركات الأخرى التي كانت تتعامل معها تنظر إليها على أنها المحرك الرئيسي للاقتصاد الأمريكي كما كانت من قبل. ومن ثم، كانت النتيجة الطبيعية لعدم الالتزام بالعديد من أساسيات العمل هي انهيار الشركة وتقدمها

بطلب لحمايتها من الإفلاس طبقًا للمادة ١١ من قانون الإفلاس الأمريكي وعدم تمكنها من الخروج من هذه الأزمة.

وعلى الرغم من النهاية المأساوية لهذه الشركة، فإنها أوضحت لنا أهمية تحديد هدف رئيسي للشركة ومواصلة الالتزام به. بالطبع، من الممكن أن تحقق بعض الشركات نجاحًا قصير المدى دون الالتزام بهدف محدد تعمل من أجله. بيد أن الفكرة الأساسية هنا لا تنصب على تحقيق هذا النوع من النجاح قصير المدى ولكن على أن يتم التركيز في هذا الفصل على فكرة تحقيق النجاح طويل المدى؛ بعبارة أخرى، النجاح الدائم الذي لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بهدف محدد.

لكن، ما المقصود حقيقةً من مفهوم "الهدف"؟ نقصد بمفهوم "الهدف" السبب الرئيسي الذي أنشئت من أجله الشركة. يمكننا القول بأن الهدف هو المرشد الحقيقي الدائم للشركة في أثناء سيرها بدرب النجاح. ولكن لا يمكن القول بأن زيادة حصة المساهمين في الشركة يصلح لأن يكون هدفًا لها. كما لا يمكن أن نعتبر أن العمل على زيادة إيرادات الشركة أو معدلات أرباحها يعد هدفًا رئيسيًا لها. وكذلك لا ينطبق مفهوم "الهدف" على الرغبة في تحقيق أية فوائد أو معايير مالية. ذلك، حيث إن تحقيق الفوائد وتطبيق المعايير المالية يعد جزءًا أساسيًا من الغايات التي تسعى الشركة لتحقيقها والتي لا يمكن الاستغناء عنها، ولكنه لا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي من وراء إنشاء الشركة.

وببساطة، يمكن النظر إلى الهدف الرئيسي للشركة على أنه السبب الذي يجعل المجتمع يقرر مدى أهمية استمرار نشاط هذه الشركة وضرورة تطورها وازدهارها. وبالتالي، إذا لم يتم تحديد ماهية متطلبات المجتمع التي تقوم الشركة بالوفاء بها، فلن تستطيع هذه الشركة مواصلة نشاطها ونجاحها وازدهارها على المدى الطويل. ومن ثم، يمثل الهدف الرئيسي للشركة أحد العناصر الأساسية التي يُبنى عليها النجاح الدائم لها.

ولعلك تتساءل الآن، هل يمكننا اعتبار أن الهدف الرئيسي للشركة يعد مسمى آخر للمسئولية الاجتماعية للشركة؟ لا، ليس الأمر كذلك. كما أنه لا

يمكننا فهم مفهوم الهدف الرئيسي للشركة على أنه مرادف لرسالة الشركة التي تعلنها في عبارة محددة؛ حيث تضم رسالة الشركة بعض العناصر من المبادئ الأخرى التي سوف يتم التطرق إليها في الفصول القادمة. على الرغم من ارتباط المسئولية الاجتماعية للشركة بالهدف الرئيسي لها، فإنها لا تعد بديلاً عن وجود هذا الهدف. ولمزيد من التوضيح يمكننا القول بأن بعض المبادرات التي تظهر المسئولية الاجتماعية للشركة - مثل تنوع الوظائف التي تقدمها الشركة وتنوع ممولیها وحرصها على الحفاظ على البيئة وتوفير عوامل أمن وسلامة المجتمع ومساهمتها في بعض الأعمال الخيرية - تمثل بعض المظاهر المهمة للقيمة التي تمثلها الشركة في المجتمع، كما أنها تحسن من صورة الشركة أمام المجتمع. بيد أنها لا تغني عن الحاجة الضرورية إلى قيام الشركة بتحديد هدف رئيسي يعود بالنفع على المجتمع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

على سبيل المثال، صرح "ديفيد باكارد"، مؤسس شركة Hewlett-Packard - إحدى كبرى شركات الإليكترونيات الأمريكية - بشكل بليغ في أحد أحاديثه قائلاً: "إن البعض قد يعتقد خطئًا أن الهدف الرئيسي والوحيد لأية شركة هو تحقيق الأرباح وجني المال فقط. ربما يكون تحقيق الربح إحدى النتائج المهمة لوجود الشركة، بيد أنه يجب علينا أن ننظر للموضوع بشكل أعمق ونتعرف على الأسباب الحقيقية لتأسيس الشركة." إن وجود هدف رئيسي للشركة يرشد الموظفين العاملين بها ويحفزهم على العمل والإنتاج. كما يوضح الهدف الرئيسي للشركة إطار العمل الخاص بها للعملاء والمولين والشركات الأخرى والمساهمين من أجل فهم وتقدير مدى أهمية الأشياء التي تسعى الشركة لتحقيقها.

لا يفرض الهدف الرئيسي للشركة العمل في جوانب معينة فقط من النشاط التجاري، كما أنه لا يفرض استراتيجيات تجارية معينة دون غيرها. وهذا

فضلاً عن أن الهدف الرئيسي للشركة لا يمثل شيئًا معينًا ينبغي الانتهاء منه في وقت محدد - أي مراجعته ضمن قائمة الأشياء التي يجب إنجازها. وكذا، ينبغي ألا يتم إدخال تغيير على الهدف الرئيسي للشركة (وكذلك، القيم الأساسية للعمل بها، كما سنوضح في الفصل الرابع). بيد أنه نظراً لأن العالم والظروف تتغير من حول الشركة، فربما تحتاج الشركة إلى تغيير استراتيجياتها وخططها، وأنشطتها حتى تظل على الطريق السليم لتحقيق الهدف الرئيسي لها.

إن المؤسسات والشركات (الربحية وغير الربحية) التي تتعامل مباشرةً مع المستهلكين - أي مستهلكي المنتجات السلعية والخدمية - ربما تجد سهولة في تحديد هدف خاص بها له علاقة مباشرة بتحقيق فائدة للمجتمع. وهكذا، ما العمل إذا كانت شركتك هي أحد الممولين للمؤسسات التي تتعامل مباشرةً مع المستهلكين؟ هل من المنطقي تحديد هدف معين في حالة عدم وجود اتصال مباشر بينك وبين المستهلكين الذين يستطيعون إدراك هدفك والشعور بتحقيقه؟

والإجابة الموجزة لهذا السؤال هي "نعم". وأقرب مثال على ذلك هو المساهمات الكبيرة التي قدمتها شركة Bethlehem Steel للمجتمع. من أجل تحقيق النجاح لشركتك، يحتاج عملاؤك إلى رؤيتها على أنها جزء من كيفية تحقيق أهدافهم وغاياتهم.

إن الالتزام بتحقيق هدف محدد لن يتأتى دون بذل بعض المجهود. ربما يتأثر الهدف الرئيسي لشركتك سلبًا بالضغوط قصيرة المدى وتغيير جداول أعمال فريق الإدارة. وللتعرف على مدى صعوبة مواصلة الالتزام بالهدف الرئيسي لشركتك، قم بإلقاء نظرة خاطفة على المثال التالي لشركة The Walt Disney. التزمت شركة The Walt Disney لسنوات عديدة بالهدف الرئيسي لها؛ ألا وهو "إسعاد الأفراد". وفي الفترة التي مرت من عام ١٩٨٤ إلى عام ١٩٩٤، تحت قيادة "مايكل إيزنر" و"فرانك ويلز"، أصبحت الشركة أكثر نشاطًا وازدهاراً وحققت زيادة كبيرة في قيمة الأسهم من خلال تركيزها على

هدفها ومن خلال سمعتها الجيدة والإدارة التنفيذية الجيدة لها. بينما في الفترة من التسعينيات إلى بداية الألفية الثالثة، ضعف التركيز على الهدف الرئيسي للشركة، وذلك عندما فقد "إيزنر" أهم أعضاء فريقه الإداري؛ وهما "فرانك ويلز" (الذي مات في حادث اصطدام طائرة) و"جيفري كاتزنبرج" (الذي وافته المنية أيضًا). تدهورت الشركة بشكل أكبر أثناء سعي "إيزنر" إلى شراء شركة Capital Cities/ABC. فقد قام خلال ذلك باتخاذ بعض القرارات التي أدت إلى حدوث بعض المشكلات المالية للشركة. وكان أحد هذه القرارات تخصيص مبلغ مائة وأربعين مليون دولار كتعويض إنهاء خدمة لـ "مايكل أوفيتز" عن المدة التي عمل بها لدى الشركة والتي تصل إلى أربعة عشر شهراً. ربما يرى بعض المراقبين لأوضاع الأعمال التجارية أن غرور "إيزنر" وإدارته المستبدة قد أثرا بصورة كبيرة على تركيز الشركة على هدفها الرئيسي وتسببا في فقد هذا التركيز.

عانت إدارة " إيزنر" من أزمة غير مسبوقة في تاريخ الشركة وذلك في أثناء التصويت لاختيار مساهمي الشركة خلال الاجتماع السنوي للشركة في عام ٢٠٠٤، وقد تعرضت الشركة للخطر بسبب تقدم بعض المستثمرين غير المرغوبين لانتخابات اختيار المساهمين بالشركة. يجب أن نكون واضحين بخصوص شيء ما، ألا وهو أن الشركة كانت تعاني أيضًا من بعض المشكلات الداخلية الأخرى بجانب عدم تركيزها على هدفها الرئيسي. على سبيل المثال، كان دائمًا ما ينظر لمجلس إدارة الشركة في عهد " إيزنر" على أنه مجلس مؤلف من مجموعة من أصدقائه المقربين، مما كان يؤكد الاعتقاد السائد لدى البعض بضعف هذه الإدارة. ومع ذلك، فإن عدم قدرة الشركة على مواصلة التركيز الواضح على هدفها الرئيسي - على حساب غرور الإدارة وبرامج أعمالها غير الفعالة - يعد أحد العوامل المساهمة في المشكلات الخاصة بمستويات الأداء التي واجهتها الشركة. هذا، ولم يقتصر الأمر على عدم الاهتمام بالهدف الرئيسي الشهير للشركة فقط، بل بحلول عام ٢٠٠٤ لم يكن يوجد لهذا الهدف أية إشارة بموقع الشركة على شبكة الإنترنت.

لم تنتهِ قصة شركة The Walt Disney بعد، حيث بدأ "بوب إيجر" - الرئيس التنفيذي الجديد للشركة - برنامجًا للتعامل الفوري مع المشكلات الرئيسية التي تواجهها الشركة وتصحيح الكثير من الأخطاء الإدارية التي حدثت في عهد "إيزنر". وبالانتباه إلى الهدف الرئيسي للشركة، ألمح "إيجر" إلى أهمية إعادة الارتباط بجذور الشركة عندما علق قائلاً: "إن الرسوم المتحركة هي القلب النابض للشركة وستظل كذلك." وبعد مرور فترة قصيرة من الوقت، أعلنت الشركة بالاتفاق مع استوديوهات "بيكسار" عن خططها لشراء هذه الاستوديوهات مقابل أن يكون "ستيف جوبز" - مؤسس استوديوهات "بيكسار" - أكبر المساهمين الأفراد في شركة The Walt Disney. ومن المشجع على حد سواء، قيام "جوبز" - نتيجة لشعوره بالفخر لأنه أصبح على وشك أن يكون أحد أعضاء مجلس إدارة شركة The Walt Disney - بإدلاء التصريح الآتي حول الصفقة التي تم إبرامها بين الشركتين: "الآن يمكننا جميعًا التركيز على الهدف الرئيسي للشركة، ألا وهو إنتاج أفلام كرتونية وتقديم شخصيات مبتكرة تسعد الملايين في جميع أرجاء العالم." وفي ظل الشراكة بين كل من "إيجر" و "جوبز"، أتيحت لشركة The Walt Disney فرصة ممتازة لتلتزم مرة أخرى بهدفها الرئيسي مع الاستفادة من جميع المزايا الناتجة عن ذلك.

أفضل الشركات التي نجحت في الالتزام بالأهداف الرئيسية لها

لقد تناولنا فيما سبق الحديث عن العديد من الشركات التي لم تنجح في مواصلة الالتزام بالهدف الرئيسي لها. وهذا بالإضافة إلى وجود العديد من الشركات الأخرى التي لا يوجد لديها أهداف رئيسية واضحة من بداية الأمر. ولكن ماذا عن الشركات التي يوجد لديها أهداف رئيسية واضحة تلتزم بها؟ سنذكر في السطور القليلة التالية بعض نماذج الشركات التي أصبحت أمثلة للفخر نتيجة لالتزامها بأهداف واضحة. لنقم بإلقاء نظرة سريعة على تلك الشركات.

شركة Merck للأدوية: أوضحت هذه الشركة المتخصصة في صناعة الأدوية - في أحد تقاريرها السنوية الأخيرة - أن هدفها الرئيسي هو

"اكتشاف وتطوير أفضل أنواع الأدوية وتقديمها للناس في كل مكان عبر أنحاء العالم." قامت هذه الشركة بدعم هدفها الرئيسي بإضافة بعض النقاط الأخرى التي أشارت إليها فيما يعرف باسم القيم الخمسة لشركة Merck. كانت من بين هذه القيم الخمسة قيمتان ترتبطان ارتباطًا وثيقًا بالهدف الرئيسي للشركة وفهم الشركة لهذا الهدف؛ ألا وهما:

١- "يتمثل عملنا الرئيسي في الحفاظ على صحة الأفراد وتحسينها. ولذلك، ينبغي أن يتم تقييم درجة كفاءة العمل الذي نقوم به بمدى نجاحنا في تحقيق هذا الهدف."

٢- "نتوقع أن نحقق أرباحًا بشرط أن تنشأ هذه الأرباح عن العمل الذي يلبي احتياجات العملاء ويفيد البشرية على وجه العموم."

على الرغم من مواصلة الشركة لجهودها في مواجهة الدعاوى القضائية المرفوعة عليها ومحاولة استرداد سمعتها في السوق، عقب الادعاءات المتعددة بأن عقار "فيوكس" لتخفيف الآلام الذي تنتجه الشركة قد تسبب في إحداث الكثير من الوفيات، فقد ظلت الشركة ملتزمة بالقيم الخمسة التي تدعم هدفها الرئيسي. في شهر سبتمبر من عام ٢٠٠٤، قررت الشركة طوعًا سحب العقار من الأسواق ومنذ تلك اللحظة فصاعداً، قامت الشركة بنشر التوعية بين المرضى والأطباء من خلال بعض المجلات المتخصصة، كما أنها خصصت جزءًا لذلك على الموقع الرسمي الخاص بها على شبكة الإنترنت.

شركة Procter & Gamble لمستحضرات التجميل: يرتبط الهدف الرئيسي لهذه الشركة بالمزايا التي من المتوقع تحقيقها نتيجة للالتزام بهذا الهدف. الهدف الرئيسي لهذه الشركة هو "أن تقوم الشركة بتوفير منتجات أصلية وخدمات عالية الجودة وتقديم قيمة للمجتمع، وكل ذلك من أجل إرضاء العملاء وتطوير حياتهم عبر أنحاء العالم. ونتيجةً لذلك، ستحقق الشركة نسبة متميزة من المبيعات والأرباح وستقدم قيمة للمجتمع مما يسمح للعاملين بالشركة والمساهمين والمجتمع الذي نعيش ونعمل فيه بتحقيق النجاح والازدهار الاقتصادي."

شركة Lowe's المختصة بتوفير مستلزمات البناء: أوجزت الشركة هدفها الرئيسي في الجملة الموجودة بموقعها الإليكتروني على شبكة الإنترنت على النحو الآتي: "... تواصل الشركة التزامها بتوفير مستلزمات بناء المنازل عالية الجودة قليلة الثمن وتقديم خدمة مميزة للعملاء." يرتبط هذا الإعلان البسيط عن الهدف الرئيسي للشركة بشكل مباشر بمتطلبات المستهلكين في المجتمع الحديث المتطور.

شركة Gerber لإنتاج أغنية الأطفال الرضع: أوضحت هذه الشركة هدفها الرئيسي بموقعها الإليكتروني على شبكة الإنترنت قائلة: "في الوقت الحالي، تكرس شركة Gerber جهودها إلى الرعاية والاهتمام بصحة الأطفال الرضع في جميع أنحاء العالم، وذلك على المنوال نفسه الذي اتبعته عند بداية تأسيسها في عام ١٩٢٨... إن الشركة مسئولة عن ترويج العادات الغذائية السليمة والصحية للأطفال." وقد دعمت العديد من برامج الشركة التزامها بهذا الهدف.

شركة Medtronic للمنتجات الطبية: إن شركة Medtronic للمنتجات الطبية - التي اشتهرت بعقاقيرها التي تعالج رجفان القلب - تحدد هدفها الرئيسي بشكل خاص ومتميز بالموقع الإليكتروني الخاص بها على شبكة الإنترنت؛ حيث تقول: "لقد وزع أحد الشركاء المساهمين في تأسيس الشركة، ويُدعى "باكين" على الموظفين العاملين بالشركة أولى الميداليات التي تحمل اسم الشركة في أثناء الحفل الذي أقامته الشركة بمناسبة اليوبيل الفضي لها في عام ١٩٤٧. ولقد قام "باكين" بنفسه أو كبار الرؤساء التنفيذيين بفروع الشركة في جميع أنحاء العالم بتقديم الميداليات - التي تحمل شعار الشركة المتمثل في صورة جسم إنسان ينهض - للموظفين الجدد في أثناء الاجتماعات." يشير موقع الشركة أيضًا إلى أن الميدالية ترمز إلى شعار الشركة وهو "نحو حياة أفضل" لجميع المرضى وهذا هو الهدف الرئيسي الذي تسعى الشركة لتحقيقه. يوحد شعار الشركة وميداليتها بين موظفي الشركة في جميع فروعها على مستوى العالم تجاه هدف واحد مشترك؛ ألا وهو "تخفيف الآلام عن المرضى

ومساعدتهم في استعادة صحتهم والحفاظ عليها بالاشتراك مع مراكز الرعاية الصحية". من وجهة نظر الشركة، كان الالتزام المشترك بهذا الهدف وتحقيقه هو أساس نجاح هذه الشركة حاليًا، كما أنه سيكون أساس نجاحها مستقبلاً.

شركة Respironics لإنتاج الأدوية المعالجة لاضطرابات النوم والتنفس: إن هذه الشركة الرائدة في مجال إنتاج أدوية وبرامج لعلاج اضطرابات النوم وبعض مشكلات الجهاز التنفسي كان لديها اتجاه قوي خاص بتحديد هدفها الرئيسي. لم تقم هذه الشركة فقط بتحديد هدفها الرئيسي وفقًا لقيمته بالنسبة للعملاء، لكنها ربطت هذا الهدف بـ "الأساليب العملية الرئيسية" التي يتفق العديد منها مع المبادئ الأساسية لإطار العمل الخاص بتجنب انهيار الشركات الموضح في هذا الكتاب. (يمكنك الاطلاع على الشكل ٣-٢).

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كان لدى الشركة الخاصة بك هدف رئيسي قوي ومقنع تلتزم به أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- هل تتطرق أنشطة شركتي لتلبية بعض الاحتياجات الأساسية للمجتمع الذي نعيش فيه؟
- هل يوجد لدى شركتي هدف محدد وواضح؟ وهل يتم فهم هذا الهدف جيداً من قبل موظفي الشركة والعناصر الخارجية الأخرى التي تتعامل مع الشركة (العملاء والموردون)؟
- هل يوفر الهدف الرئيسي لشركتنا الإرشاد اللازم للموظفين العاملين لدينا؟
- هل يتحدث أفراد فريق الإدارة العليا للشركة عن الهدف الرئيسي لها بصفة دورية؟
- هل نلتزم فعلاً بالهدف الرئيسي لشركتنا؟

شركة Respironics

الهدف الرئيسي للشركة

السعي نحو تحقيق الريادة العالمية في توفير الاحتياجات المتوقعة
وتقديم حلول جيدة لمعالجة اضطرابات النوم ومشاكل الجهاز التنفسي

معرفة وضع السوق

التدريب على التفكير بشكل سريع وإيجابي

تشكيل فريق العمل الخاص بالشركة

الكفاءات الرئيسية

الأساليب العملية الرئيسية

- التركيز على تحفيز عملائنا نحو تحقيق المزيد من النجاح
- وضع حلول مبتكرة وقيمة لتلبية احتياجات العملاء والأسواق التي نتعامل معها، وإذا كنا في شك بخصوص احتياجات العملاء، فمن الأفضل لنا الاستفسار منهم عما يريدونه
- التركيز على جودة وتكلفة وسرعة تقديم المنتج باعتبار ذلك إحدى المزايا التنافسية
- استقطاب العمالة الجيدة والحفاظ على أفضل عناصر العمالة الحالية وعدم تعيين أشخاص دون مستوى المهارة والكفاءة المطلوبة
- التمسك بالقيادة الجيدة والتحفيز المستمر لجميع العاملين بالشركة من أجل تمكينهم من اتخاذ القرار وتحمل المسئولية وإنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه
- ابتكار وسائل بسيطة وواضحة لتحقيق الأهداف والتخلص من الأساليب الإدارية الروتينية
- تقييم الخطط والإنجازات باستمرار، وتطوير الأساليب المفيدة مع إلغاء الأساليب غير المفيدة
- تخصيص الموارد بصورة صارمة لتحقيق الأهداف وزيادة قيمة الأسهم والتأكيد على المسئولية الاجتماعية

الشكل (٣-٢): مثال يوضح العلاقة بين الهدف الرئيسي للشركة وبقية المبادئ الأخرى

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ الأول

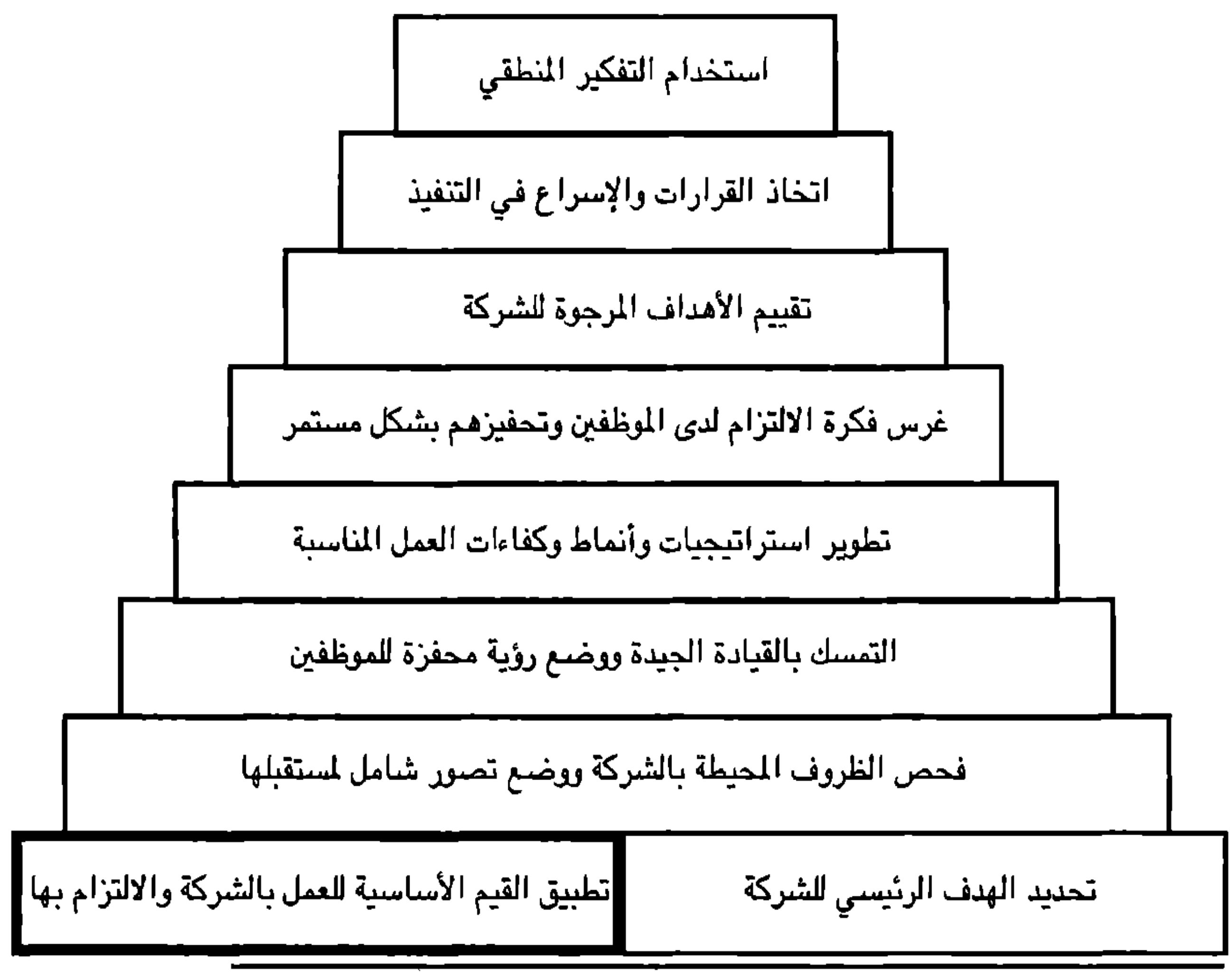
ربما توجد لديك أو لدى رئيسك بعض الشكوك حول مدى فاعلية وأهمية وجود هدف رئيسي للشركة وتأثير ذلك الهدف في إحداث أي تغيير في المجتمع. وربما تولد لديك هذا الإحساس من يقينك بأن رئيس قسم عمليات الإنتاج في الشركة أو المدير المالي الخاص بها سيرحب باقتراحاتك لمناقشة الهدف الرئيسي للشركة قائلاً: "أجل، يعد الالتزام بالهدف الرئيسي الذي تم إنشاء الشركة من أجل تحقيقه شيئًا رائعًا للغاية، بيد أنه يجب علينا التركيز في الوقت الحالي على كيفية تحسين الوضع المالي بالشركة؛ حيث إنها تتعرض للانهيار!".

وسوف أقدم لك هنا ما يجب عليك قوله لرئيس قسم عمليات الإنتاج في الشركة أو للمدير المالي الخاص بها في مثل هذا الموقف. يجب عليك أن توضح له أنه في حالة تدهور الوضع المالي للشركة، فمن الأفضل القيام أولاً بمحاولة تحقيق الاستقرار المالي للشركة من خلال القيام ببعض الإجراءات المالية المناسبة. لقد أخبرني أحد الرؤساء التنفيذيين المحنكين ذات مرة بأن شركته نجحت في تجاوز أزمة شديدة كادت تؤدي إلى انهيارها عن طريق اتخاذ بعض الإجراءات؛ حيث قال لي: "أولاً، يجب عليك تحقيق الاستقرار المالي لشركتك، ثم محاولة تحسين وضعها، وأخيراً يمكنك التركيز على كيفية توسع الشركة والارتقاء بمستواها." يتطلب الارتقاء بالشركة - بجانب الالتزام بالكثير من العوامل الأخرى - أن يكون لدى الشركة هدف رئيسي مرتبط بمتطلبات المجتمع. كما يجب أن يولد ذلك الهدف رؤية محفزة لدى الموظفين ويسمح لهم بوضع استراتيجية عمل فعالة ويولد لديهم شعوراً بالالتزام والإخلاص للعمل ويحفز الموردين ويشجع العملاء.

هل من الممكن أن تستمر إحدى الشركات ولو لفترة قصيرة دون أن تلتزم بهدف رئيسي محدد؟ يمكن حدوث ذلك بالتأكيد. ولكن، بالطبع يتفق جميع رؤساء أقسام العمليات على أن الهدف الرئيسي لأية شركة هو الازدهار وليس فقط مجرد استمرار وجودها في السوق. ويتطلب تحقيق ذلك من إدارة الشركة الالتزام بجميع المبادئ التسعة - وأولها تحديد الهدف الرئيسي للشركة.

الفصل الرابع

المبدأ الثاني: تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة والالتزام بها



الشكل (٤-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"ستؤثر معاملة الموظفين بالشركة على أنهم مجرد أرقام بالسلب على إيراداتها."

"ريتشارد إيه. موران"

دعنا نلقي نظرة على القصة التالية؛ حيث تم إعفاء أحد المسئولين بإحدى الشركات من مسئوليته الخاصة بإدارة عملية تخطيط العمل بعد أن تقدمت إدارة إعادة التخطيط بالشركة بتوصياتها الخاصة بإعفائه من هذه المسئولية. وبعد ذلك - وبشكل غير مبرر - تم تكليف هذا الشخص بمهمة إدارة شئون العاملين بالشركة على الرغم من أنه معروف بقصور مهاراته الخاصة بالتعامل

مع الموظفين، وسوء معاملته لهم ونظرته لهم على أنهم مجرد "تكاليف" إضافية على الشركة لا بد من التقليل منها. ومما يدعو للاستغراب هو أن إحدى القيم الأساسية للعمل داخل هذه الشركة هي التعامل مع الموظفين بمنتهى الاحترام والتقدير!

وللأسف، هذه القصة حقيقية.

بطبيعة الحال، رأى الموظفون أن تعيين هذا الشخص كرئيس جديد لإدارة شئون العاملين بالشركة يعد دليلاً على أن الإدارة العليا بالشركة لم تكن صادقة بخصوص إحدى القيم الأساسية للعمل بها؛ ألا وهي المعاملة الجيدة للموظفين. من غير المدهش أيضاً أن يثير ذلك القرار التساؤلات عن مدى التزام الإدارة العليا ووفائها ببقية القيم الأساسية الأخرى للعمل بالشركة.

في الحقيقة، تعد القيم الأساسية للعمل من الأشياء المهمة جداً داخل الشركات. ذلك، حيث إنها ترتبط بشكل كبير بالهدف الرئيسي للشركة. توضح كل التجارب السابقة أن الشركات ذات التاريخ الطويل تدافع بشراسة عن القيم الأساسية للعمل بداخلها وتلتزم بها طوال الوقت.

بوجه عام، يستطيع معظم المديرين بكل سهولة عمل قوائم بالعديد من نماذج القيم الأساسية. ومن أفضل الأمثلة على تلك القيم ما يلي:

- إبداء الأمانة والاستقامة في العمل
- إظهار الاحترام تجاه الموظفين ودعم الفرص المتاحة أمامهم للتقدم في العمل
- العمل بمنتهى الحب والجد والحماس والالتزام
- محاولة التطوير في كل شيء نعمل فيه
- مواصلة تعلم كل ما هو جديد في أي مجال وأي نشاط نعمل فيه
- تشجيع المبادرات الفردية والإبداع لدى الموظفين

ومع ذلك، يوجد فرق شاسع بين مجرد وضع قوائم بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة وتطبيق تلك القيم بشكل عملي. يوفر كل من الهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها التوجيه والإرشاد المستمر للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يوفر الهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها إطارًا للعمل يساعد العناصر الخارجية التي تتعامل معها الشركة - من عملاء وممولين ووكالات حكومية ومساهمين - في فهم وإدراك ما يسعى أفراد الفريق التنفيذي للشركة إلى تحقيقه (الهدف الرئيسي للشركة)، وكيفية تحكمهم وتحكم بقية الموظفين في تصرفاتهم (القيم الأساسية للعمل بالشركة). يجب أن تكون القيم الأساسية للعمل داخل الشركة فعلية وواقعية - أي يجب أن تجسد الواقع. بعبارة أخرى، يجب أن يطابق الفعل القول. كما ينبغي أن يتم التعبير عن القيم الأساسية للعمل بطريقة مبسطة تمكن الموظفين من الاقتناع التام بها ثم تطبيقها بناءً على هذا الاقتناع في شتى جوانب العمل بالشركة. لا بد ألا تكون القيم الأساسية للعمل داخل الشركة قابلة للنقاش أو للتفاوض بشأنها أو تسويتها - ولا يجب أن يتم التعامل معها بالطريقة نفسها التي يتم التعامل بها مع أية سياسة عمل قابلة للتعديل. ولذلك، ينبغي أن يتم التعامل بسرعة وحزم مع أي انحراف عن تلك القيم أو عدم الالتزام بها على الملأ.

يؤدي الفشل في الالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة أو عدم الدفاع عنها إلى تقويض أسس شركتك مما يساهم في انهيارها نهائيًا. يعد الالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل المؤسسة مسألة ثقة، وتعد هذه الثقة من الأمور التي يصعب بناؤها ولكن يسهل هدمها بكل بساطة. في الوقت الحاضر، لم تعد مسألة توفر الثقة ملحوظة فقط عند القيام بعملية البيع بين الشركة والعميل، ولكنها أصبحت مهمة في جميع جوانب العمل بالشركة. وقد كتب أحد المتخصصين في المجال الاقتصادي في إحدى الصحف الاقتصادية معلقًا على هذا الأمر قائلاً: "يتم بناء سمعة جيدة للمنتج الذي يحمل الاسم التجاري الخاص بشركة ما أو تقويضها بناءً على سلسلة طويلة من مواضع احتكاك هذه

الشركة بالعالم الخارجي، بدءًا من الانطباعات الأولى التي تتولد لدى العميل، وانتهاءً بمرحلة ما بعد عملية البيع". ثم يواصل هذا المتخصص كلامه قائلاً: "لقد بدأ الجيل القديم من أصحاب الصناعات في التعرف على مدى تدرج العلاقة بين العملاء ومقدم الخدمة. وهذه العلاقة عبارة عن سلسلة من الخدمات التي تُقدم قبل وفي أثناء وبعد البيع." بل ويزداد نطاق هذه العلاقة وتصل إلى مراحل أبعد من خلال قنوات التواصل المفتوحة دائمًا بين المنتجين أو موفري الخدمات والمستهلكين عبر شبكة الإنترنت. بيد أن هذا الشكل من التواصل عبر شبكة الإنترنت قد يتعارض في بعض الأحيان مع الرسائل التي يتم استلامها من المستهلكين في أية مرحلة من مراحل العلاقة بين المنتج والمستهلك، مما قد يؤدي إلى الانتقاص من ثقة العملاء في الشركة.

ومن ناحية أخرى، بمجرد أن يتم تحديد الهدف الرئيسي للشركة أو القيم الأساسية للعمل بداخلها بشكل دقيق وسليم، فإنها تظل كما هي دون تغيير. أما الاستراتيجيات والخطط والإجراءات الخاصة بالشركة، فيمكن أن يتم تغييرها، كما يجب أن يتم تطويرها باستمرار من وقت لآخر. طبقًا للمقصود بالهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها، يتضح أن تطبيق هذين المفهومين يأتي بأعظم النتائج عندما يكون الهدف والقيم الأساسية ثابتين لا يتغيران بحيث يقومان دائمًا بتوفير الإرشاد اللازم للموظفين.

لم يكن لهذين المبدأين (تطبيق القيم الأساسية ووجود هدف رئيسي للشركة) أي وجود بشركتي Enron وWorldCom في السنوات الأولى من هذا القرن. لقد قمت بزيارة المقار الرئيسية لشركة Enron في عام ٢٠٠٠، قبل أكثر من اثني عشر شهرًا من انهيارها، وقد أتيحت لدي فرصة مباشرة لأشكل انطباعًا عن سر تدهورها الشديد فيما بعد. لقد تمت دعوتي إلى اجتماع بشركة Enron لأن مديري الشركة كانوا يرغبون في التعرف على مدى اهتمام شركة Bethlehem Steel – التي كنت أعمل بها في ذلك الوقت – بالمساهمة في تأسيس سوق لمنتجات الصلب مستقبلاً.

لقد أدركت فيما بعد أن هذا الاجتماع كان تنبؤاً شيقًا بالأحداث المستقبلية التي تمت فيما بعد. وقد ضم هذا الاجتماع حوالي اثني عشر فرداً كان معظمهم من الشباب الذين يتسمون بالنشاط والحماس، والذين حاولوا بشتى الطرق إقناعي باعتباري المندوب الوحيد عن شركتي بأن منتجاتهم تعد ملائمة بصورة مثلى لسوق الصلب. لقد كان هدفي من حضور هذا الاجتماع هو شرح وجهة نظر شركتي فيما يتعلق بالأسس المناسبة لاستمرار العمل في مجال الصلب بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان يوجد تشابه بين وجهتي نظر الشركتين أم لا. وعلى الناحية الأخرى، انصب تركيز ممثلي شركة Enron على عقد صفقة أو أكثر مع شركتي بأسرع ما يمكن وألحوا إلى تأجيل مناقشة استراتيجيات العمل لوقت لاحق. وقد أدت عجلة وإلحاح ممثلي شركة Enron على عقد الصفقة إلى إثارة فضولي واندهاشي؛ مما جعلني أتساءل عما يحدث حقيقة في الخفاء. في الواقع، كانت توجد أحداث خفية عديدة. لذا، عندما بدأت شركة Enron في الانهيار، لم يشكل ذلك أية مفاجأة بالنسبة لي.

ووسط العديد من المفاجآت غير السارة والمثيرة للدهشة في الوقت نفسه في أسلوب إدارة شركات أخرى؛ مثل شركتي WorldCom وAdelphia، أدى انهيار شركة Enron إلى اهتزاز الثقة بالشركات الأمريكية ككل. نتيجة لذلك، أصبحت هذه الشركات مثاراً للسخرية في وسائل الإعلام المختلفة وعلى أيدي رسامي الكاريكاتير (انظر الشكل ٤-٢). ومع كل مرة يظهر فيها عدم التزام الرؤساء التنفيذيين بمبادئ العمل الناجح، كانت تظهر أمثلة أخرى مشابهة لعدم التزام أعضاء مجالس الإدارات بالقيم الأساسية للعمل بشركاتهم.



"إنها صدفة مدهشة، أليس كذلك؟، إننا جميعًا
نعمل لدى مجلس إدارة واحد."

الشكل (٤-٢): رسم كاريكاتيري يبين سخرية وسائل الإعلام من شركة Enron

منذ فترة ليست بعيدة، دار بيني وبين أحد كبار الرؤساء التنفيذيين - المتقاعد حديثًا من إحدى شركات المرافق الأمريكية - حوار عن نظام العمل المتبع داخل الشركة ومجموعة القيم الخاصة بها. بدون تردد، أشار هذا الشخص إلى ما أطلق عليه اسم "القيمتين الخفيتين" للشركة التي كان يعمل بها؛ ألا وهما: أنه لا يمكن تأجيل البت في أي قرار مهما كان صعبًا وأنه لا يمكن تأدية العمل بشكل سيئ لمجرد تسليم المنتجات في المواعيد المخصصة لها.

لقد أوجز هذا المدير كلامه في عبارتين موجزتين تؤكدان ما لاحظته بالفعل، وهو أن الشركة تسمح بقدر يتسم بالمهارة والاحتراف من المماطلة في سائر جوانب العمل بالشركة.

خلال العقدين الماضيين، شهدت التجارة الأمريكية تعرض شركة Enron وأمثلة أخرى كثيرة لانتقادات لاذعة من قبل وسائل الإعلام بسبب عدم التزامها بالقيم الأساسية للعمل؛ كما وصل الأمر لرفع بعض الدعاوى القضائية على هذه الشركات. لكن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة الآن هو: هل سيؤدي هذا إلى التزام الشركات فيما بعد بالقيم الأساسية للعمل، أم ستستمر حالات عدم الالتزام من قبل بعض الشركات تجاه تلك القيم؟ تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى القول المأثور التالي: "عندما يسيطر الغرور والشعور بأهمية النفس على الإنسان، فإن التاريخ يعيد نفسه مرة أخرى."

أفضل الشركات التي التزمت بالقيم الأساسية للعمل بداخلها

توجد بعض النماذج لشركات شهيرة التزمت بعدة قيم أساسية مميزة وطويلة المدى للعمل بداخلها. وأكثر الأمثلة وضوحًا للالتزام بالقيم الأساسية داخل العمل هي الشركات التالية:

شركة Johnson & Johnson: اشتهرت هذه الشركة - في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين - بشكل كبير بسبب قدرتها على السيطرة على العديد من حالات التلاعب في مكونات المادة الكيميائية التي تستخدم في تسكين الآلام والداخلة في تركيب العقار الذي يحمل العلامة التجارية "تايلينول"، بل وحسنت الشركة من سمعتها في السوق من خلال وضع مصلحة العملاء ورضاهم في المقام الأول. وبعد مرور عقدين، أصبحت شركة Johnson & Johnson نموذجًا مثاليًا لما توفره القيم الأساسية للعمل داخل الشركة من إرشاد عملي للموظفين بها. لذلك - وكما يتم تدريسه في جميع الكليات الخاصة بإدارة الأعمال - مثلت القيم الأساسية التي التزمت بها شركة Johnson & Johnson دليلاً إرشاديًا ونموذجًا جيدًا منذ بداية الأربعينيات من القرن العشرين.

شركة Southwest Airlines: يتم الإشادة بشركة Southwest Airlines لاهتمامها الشديد بموظفيها، حيث تعتبرهم أهم أصول الشركة وتساعدهم في الاستمتاع بعملهم مع تأديته على أكمل وجه في الوقت نفسه. ربما تردد الشركات الأخرى بعض الشعارات الرنانة التي تنقل هذه الفكرة نفسها، لكن شركة Southwest Airlines قد نجحت بالفعل في تحويل هذه الفكرة البسيطة إلى حقيقة ملموسة على أرض الواقع وجعلت منها ميزة جعلتها تتفوق على بقية الشركات. على سبيل المثال، إن جهود الشركة المتواصلة سعياً نحو التخلص من الروتينيات المعقدة وتشجيعها الدائم للموظفين على التصرف لصالح الشركة كما لو كانوا أصحابها، والسماح لهم بتجربة أفكار جديدة، والاحتفال بالإنجازات التي يحققونها في العمل، ووضع الموظفين في المرتبة الأولى لأولويات الشركة مع وضع العملاء بالمرتبة الثانية لها، قد تسببت في وجود مظاهر للأداء الجيد والمتميز بخدمة العملاء الخاصة بالشركة والتي تستخدم الآن كمعايير للأداء الجيد. تساهم هذه المعايير بدورها في جعل شركة Southwest Airlines تتميز عن غيرها من شركات النقل الجوي في بيئة تنافسية صحية.

شركة Tyco International: ربما تندهش من إدراجي لشركة Tyco International من قائمة الشركات التي نجحت في تطبيق القيم الأساسية للعمل والالتزام بها بداخلها. ذلك، حيث إنه قبل عام ٢٠٠٢، كان حال هذه الشركة الكبيرة المتخصصة في عدد من الصناعات مثل حال شركتي Enron وWorldCom من حيث عدم الالتزام بالقيم الأساسية للعمل ومن عدة جوانب أخرى مشابهة. كان "دينيس كوزلوفسكي" – الرئيس التنفيذي السابق للشركة – يسرف ويبدد مبالغ كبيرة من أموال المساهمين في الشركة لأغراض شخصية سواء له أو لعائلته.

ومع ذلك، استطاعت شركة Tyco International تجاوز هذه الفترة الصعبة واستعادت مكانتها مرة أخرى بسرعة. وقد تمت معاقبة "كوزلوفسكي" بالسجن لفترة طويلة بسبب تجاوزاته في أثناء إدارته للشركة. تولى بعد ذلك "إدوارد دي. برين" مسئولية إدارة الشركة واتخذ إجراءات حازمة وصارمة من أجل إقصاء جميع كبار المسئولين غير الأمناء داخل الشركة عن مناصبهم. ذلك، حيث حصل "برين" على موافقة من أعضاء مجلس الإدارة بتنحيهم عن مناصبهم الحالية لكي يفسحوا المجال لتشكيل مجلس إدارة جديد ومستقل تماماً. وقد اتضح بعد ذلك من خلال أقوال وأفعال "برين" أن الشركة أصبحت شديدة الالتزام بأعلى معايير القيم وأفضل أساليب الإدارة. وبعد فترة وجيزة، قام "برين" بتعيين شخص جديد في منصب نائب الرئيس التنفيذي للشركة ليتولى شئون السلطة الإدارية للشركة. وقد أنشأ أيضًا خطًا ساخنًا لمراقبة السلوكيات السيئة للعاملين بالشركة والإبلاغ عن أية مخالفات تنطوي على تجاوزات في حق الرؤساء أو العملاء. وقد لخص "برين" أولويات سياسته في الشركة عندما قال: "لقد اتبعنا أسلوبًا جديدًا ومختلفًا للكيفية التي ستتم إدارة الشركة وفقًا لها."

وهكذا، أصدر الرئيس التنفيذي للشركة أمرًا مباشرًا لمجلس إدارتها بإضافة منصبين جديدين ألا وهما؛ منصب المسئول عن التحقيق في الشكاوى ومنصب رئيس قسم مراجعة حسابات الشركة. بالإضافة إلى ذلك، تم عمل دليل إرشادي خاص بالقيم الأساسية للشركة وتوزيعه على الموظفين مع البرنامج التدريبي الذي ضم تقديم بعض العروض التوضيحية الموجزة المسجلة على شرائط تليفزيونية. فضلاً عن ذلك، تمت إعادة هيكلة نظام التعويضات والحوافز الخاص بالشركة لضمان تشجيع الموظفين على الالتزام بسلوكيات العمل الجيدة والمكافأة عليها.

أدركت القيادة الجديدة لشركة Tyco International الحاجة إلى وجود قيم أساسية قوية ومطلقة وأهمية تطبيقها والالتزام بها. ولهذا، تصرفت بحزم ليس فقط لتخطي الأزمة التي كانت تتعرض لها الشركة، ولكن أيضًا لوضع أساس

قوي لاستعادة مكانة الشركة ووضعها فوراً بقدر الإمكان. ومن ثم، عادت قيمة الأسهم لما كانت عليه قبل الأزمة التي مرت بها الشركة في عام ٢٠٠١، واستمرت الأرباح وهوامش التشغيل في تصاعد مستمر.

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كان لدى الشركة الخاصة بك قيم أساسية للعمل بها أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- هل القيم الأساسية للعمل الخاصة بشركتي محددة بوضوح وسهلة التذكر؟
- هل يتم التعبير الدائم عن القيم الأساسية للعمل بشركتي ويتم تعزيزها من خلال التصرفات والأحداث اليومية؟
- هل تعد القيم الأساسية لشركتي واقعية أم أنها مجرد أمنيات؟
- هل يتم التعامل بحسم وشدة وعلى الملأ مع أي شخص ينحرف عن الالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة؟
- هل ندافع بأقصى طاقتنا عن القيم الأساسية للعمل بالشركة؟
- هل يتم تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة على جميع الموظفين على حد سواء؟

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ الثاني

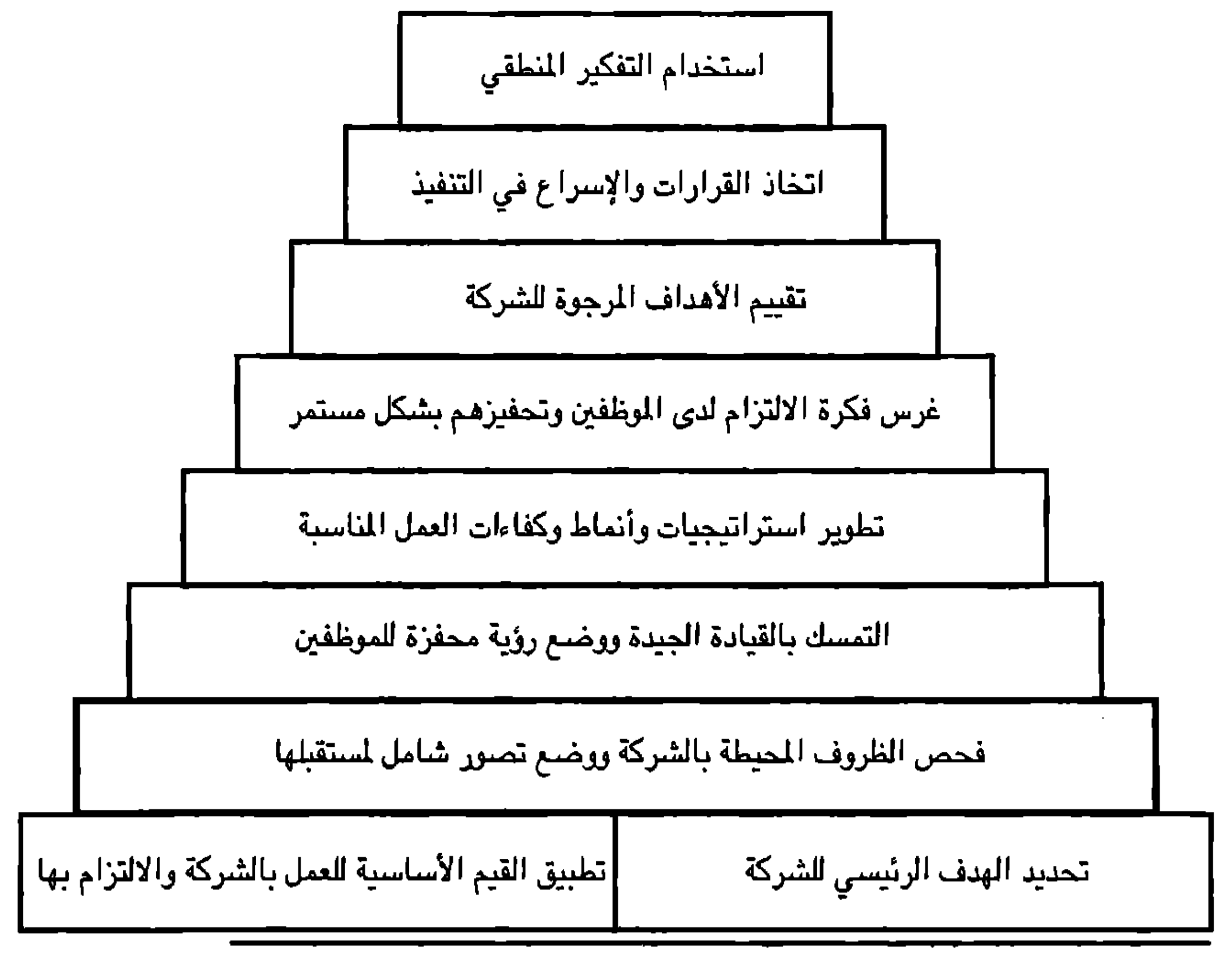
على أسوأ الأحوال، ربما يثير مبدأ وجود بعض القيم الأساسية للعمل داخل الشركة بعض السخرية - على الرغم من أنه يندر التصريح بهذا على الملأ. بتعبير أدق، ربما يقابل البعض هذا المبدأ بشيء من اللامبالاة. وحتى عندما يتوفر الاستعداد والرغبة لتطبيق هذه القيم، فقد لا توجد طريقة تدفعنا إلى الالتزام بها. قد يقول البعض: "يعد مبدأ وجود قيم أساسية للعمل داخل الشركة شيئًا رائعًا من الناحية النظرية، لكن كيف يمكننا تطبيق هذا المبدأ عمليًا بشكل يتلاءم مع أهدافنا؟"

سوف أجيب على هذا التساؤل كالتالي: إن عملية القيام بوضع مجموعة من القيم الأساسية داخل العمل قد تبدأ من الإدارة العليا، ولكن ينبغي ألا تقوم الإدارة العليا وحدها بالتوصل إلى الشكل النهائي لهذه القيم. بعبارة أخرى، ينبغي أن يشارك جميع العاملين في الشركة في وضع هذا الشكل النهائي. يجب أن يقوم جميع العاملين بالشركة – من جميع المستويات – بالتدقيق في مدى واقعية القيم الأساسية وفي الكيفية التي يتم بها التعبير عن هذه القيم. قم بالنظر إلى عملية وضع القيم الأساسية للعمل داخل الشركة على أنها نشاط جماعي. وهنا أشبه هذه القيم الأساسية بالسلعة التي تريد اختبار مدى جودتها وأشبه الموظفين بمجموعة العملاء الذين ستستعين بآرائهم في تقييم هذه السلعة. وهكذا، فإنك ستحتاج إلى أن يقوم موظفو شركتك بتقييم هذه القيم ويمكنك القيام بذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لعقد مناظرة مفتوحة وصريحة بينك وبينهم دون أن يتعرض المشتركون فيها لأية مخاطر. حقًا، ربما يكون تشكيل جماعات التركيز بصفة رسمية طريقة جيدة لوضع إطار خاص بالقيم الأساسية الملموسة للعمل داخل الشركة.

يمكنك أيضًا القيام بوضع المبادئ الرئيسية للعمل داخل الشركة من خلال الاستفادة من القيام بالاستقصاء التقييمي الذي سيتم وصفه بشكل تفصيلي في جزء لاحق بهذا الكتاب. لقد صرحت إحدى الشركات بأنها استخدمت نموذج الاستقصاء التقييمي المذكور في نهاية هذا الكتاب وقد استفادت منه جدًا؛ حيث اكتسبت مجموعة ضخمة من الأفكار واستطاعت معرفة آراء موظفيها عن القيم الأساسية للعمل بها. ومن ثم، استخدمت الشركة هذه الأفكار والآراء كأساس للمناقشات الداخلية من أجل وضع إطار أكثر رسمية للقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.

الفصل الخامس

المبدأ الثالث: وضع تصور شامل لمستقبل الشركة



الشكل (٥-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"إن المستقبل ليس نتاج الخيار بين عدة سبل خيارية مطروحة في الحاضر، بل هو الوضع الذي تتخيل تحقيقه، وتتخذ بالفعل خطوات عملية نحو تنفيذه على أرض الواقع."

"جون سكار"

لا يوجد بشركة The Walt Disney مجرد مهندسين فقط، بل يوجد بها أشخاص مسئولون عن التطوير والابتكار والتخيل. لا بد وأنك قد شاهدت بعض الأعمال الرائعة للشركة التي تظهر كيفية استخدام الابتكار والأفكار الخيالية في تصميم الشخصيات الكرتونية المختلفة.

تساعد الوحدة المسئولة عن الإبداع والابتكار الشركة في الحلم بالتطوير والازدهار والتحكم بمستقبلها واتخاذ خطوات فعلية لتحقيق ما تحلم به. وتتلخص مسئوليات هذه الوحدة في المهام التالية: التخطيط الرئيسي والتطوير الإبداعي والبحث والتطوير. بناءً على ذلك، لا بد أن يكون لدى كل شركة وحدة خاصة بالتطوير الإبداعي والابتكار.

قد تعتقد أن هذه الوحدة موجودة في شركتك بالفعل؛ حيث يوجد بكل شركة وحدة خاصة بالأبحاث والتطوير. ولكن مهام الوحدة التي أشير إليها أوسع نطاقًا من مهام وحدة الأبحاث والتطوير التقليدية، كما أنها أوسع نطاقًا من مهام المجموعة المسئولة عن أعمال التطوير بأية شركة. إن وحدة التطوير الإبداعي والابتكار التي أقصدها هنا تتمثل في وجود مجموعة من الأفراد يقومون بوظيفة أساسية؛ ألا وهي إلقاء نظرة شاملة على الظروف المحيطة بالشركة والبحث بقدر ما يمكن في النطاق المحيط بها وتشكيل رؤية بعيدة المدى عن مستقبل الشركة وتصورهم له والمساعدة في تحقيق تلك الرؤية.

يمكن أن يطلق على هذه الوحدة اسم وحدة "التطوير الإبداعي والتصور" أو وحدة "التخيل" أو وحدة "الابتكار" أو أي اسم تراه مناسبًا لها. إن مهام العمل في هذه الوحدة ستتجاوز الدور الذي تقوم به الوحدات التقليدية والذي يتمثل في مجرد وضع تصميمات للمنتجات الجديدة والبحث في كيفية تطوير الشركة، والمقتصر فقط على التطوير الممكن لبنية الشركة من خلال استغلال الفرص المتاحة للدمج بينها وبين الشركات الأخرى. ولكن ستكون هذه الوحدة مسئولة عن وضع تصور كامل عن مستقبل الشركة بكل تفاصيله والبدء في تنفيذ هذا التصور. يعتمد هذا المبدأ بشكل كبير جدًا على نجاح مبدأيّ تحديد الهدف الرئيسي للشركة والالتزام بالقيم الأساسية للعمل بها.

وهكذا، فإن نظام العمل المذكور آنفًا والقائم على وضع تصور شامل للمستقبل هو نظام العمل نفسه الذي يعتمد عليه أصحاب المشروعات الحرة بشكل كبير والذي يقوم أيضًا بعض المسئولين عن تخطيط المشروعات وتطوير الشركة وتطبيق أفكار جديدة بالشركات الكبرى بتطبيقه. إن أفضل

المتخصصين في مجال إدارة المشروعات يسيرون على نهج العمل نفسه الذي يسير عليه أصحاب المشروعات الحرة والمسئولون عن التخطيط، ويعتمدون على اختبار الطرق الجديدة بدلاً من افتراض الصعوبات والعوائق والتسليم لها. لذلك، فإنهم يتصرفون دون قيد أو شرط، ولا يسمحون لأي عائق أن يمنعهم من تحقيق ما يهدفون إليه.

على سبيل المثال، التزمت شركة Apple Computer بهذا المبدأ؛ حيث حققت نجاحًا مذهلاً في تصنيع أجهزة الـ "آيبود" المحمولة وبعض الأجهزة الأخرى، مما نتج عنه ظهور شركات أخرى تخصصت في تقليد منتجاتها وغيرها تخصصت في توفير البرامج الإليكترونية لهذه الأجهزة وأخرى تخصصت في تصنيع إكسسوارات هذه الأجهزة. ومع ذلك، أدى التزام الشركة بمبدأ التطوير والابتكار ووضع تصور شامل عن مستقبلها إلى تحقيق نتائج ضخمة تمثلت في زيادة حجمها، وذلك ما اعتبرته الشركات الأخرى الأقل طموحًا مجازفة كبيرة.

من الممكن أن تطبق المؤسسات والشركات الكبرى هذا المبدأ في إطار العمل الخاص بها. فعلى سبيل المثال، وضعت إحدى الشركات العملاقة المتخصصة في مجال الصناعات البترولية تصورًا لما تريد تحقيقه في المستقبل والذي كان يتركز على البحث عن مصادر الطاقة البديلة. وقد اتجهت الشركة بالفعل إلى تنفيذ هذا التصور حيث خصصت مبلغ ثمانية بلايين دولار لكي تقوم باستثماره في مجال الطاقة البديلة في العشر سنوات القادمة. كما قامت الشركة بوضع شعار لها يمثل قرص الشمس المشع والذي يعكس مدى اهتمامها بإيجاد مصادر الطاقة البديلة للحفاظ على البيئة من التلوث الذي ينتج عن المصادر الأخرى. وسأذكر فيما يلي مثالاً آخر وهو شركة General Electric والتي قامت – في عام ٢٠٠٥ – بمبادرة تسعى من خلالها إلى العمل نحو بيئة أفضل وتتعهد فيها بالقضاء على التلوث الناتج عن منتجاتها من خلال تكريس كل جهود وحدة الأبحاث والتطوير لديها لإيجاد مصادر الطاقة النظيفة. قامت الشركة بوضع صياغة أخرى لاسم هذه المبادرة على الموقع الرسمي الخاص بهذه المبادرة على شبكة الإنترنت؛ ألا وهي "البدء في مواجهة التحديات الكبرى".

تطبق شركة General Electric طريقة التفكير نفسها في تعاملها مع الأسواق الصينية والتي تعد سلاحًا ذا حدين بالنسبة لأصحاب الأعمال التجارية. ذلك، حيث إن الأسواق الصينية ضخمة للغاية وسريعة التطور والنمو مما يسمح لهذه الشركات بعرض منتجاتها بشكل أوسع، ولكنها في الوقت نفسه أثبتت قدرتها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة بجميع أشكالها بشكل سريع مما جعلها منافساً قوياً لمختلف الشركات. وفي إطار الحديث عن المبدأ الثالث، يجب أن ننتبه إلى كلام رئيس مجلس إدارة شركة General Electric – "جيف إيميلت"؛ حيث قال في عام ٢٠٠٣: "بعد مرور عشر سنوات من الآن، لن تواجه شركتنا أية منافسة من قبل الأسواق الصينية، حيث سنبيع أكثر من ٨٠٪ من منتجاتنا إلى الصين." يتضح من كلام "إيميلت" أن لديه رؤية شاملة عن حجم الفرصة التي توفرها الأسواق الصينية لمنتجات شركته وعن حجم الخطر الذي تشكله من خلال إنتاجها في الوقت نفسه. كما يتضح من كلامه تخطيطه ورؤيته لمستقبل شركته وعلاقة هذا المستقبل بالأسواق الصينية التي يسعى إلى الاستفادة منها لأقصى درجة ممكنة.

على الرغم من تعرض الكثير من تلك المبادرات للنقد من قبل بعض من يدعون أن لديهم علاقات عامة جيدة، فمما لا شك فيه أن الشركات مثل General Electric وApple Computer قد قامت بملاحظة التغيرات التي تحدث من حولها بشكل دقيق للغاية وقامت بمواكبتها من خلال قيامها بلعب أدوار مهمة للغاية. عبر المفكر الاقتصادي والخبير الإداري "بيتر دراكر" عن ضرورة انتهاج الشركات الأخرى للنهج نفسه الذي سارت عليه الشركات السابق ذكرها؛ حيث قال: "من الضروري أن تقوم كل الشركات بالبحث عن أفكار لتصور مستقبلها، كما يجب أن تبدأ في التطبيق الفعلي لهذه الأفكار على الفور." وأكمل "دراكر" حديثه قائلاً: "إذا لم تتوفر لدى الشركة الشجاعة اللازمة لتجربة أشياء وأساليب جديدة، فإنها ستعرض نفسها بالضرورة لمجازفة أكبر؛ ألا وهي المفاجأة التي ستتعرض لها بما سيحدث مستقبلاً."

وهكذا، تصبح مواجهة المفاجآت غير السارة هي الواقع المؤلم الذي تعيش به الشركات التي تهتم بشكل رئيسي بتخفيض التكاليف الداخلية للشركة فقط. ولا يعني هذا الكلام التقليل من أهمية الاهتمام بموضوع التحكم في التكاليف؛ ولكن أريد أن أوضح أن منافسيك من الشركات الأخرى عادةً ما ينشغلون بذلك الموضوع. فمن غير المحتمل على الإطلاق أن تكتسب شركتك ميزة واحدة تستطيع من خلالها منافسة غيرها من الشركات دون أن يكون لديها منتج متميز وأساليب جديدة للتسويق ولا يمكنك تحقيق ذلك إلا من خلال فحص دقيق ومدروس للظروف المحيطة بشركتك من الجوانب كافة. يوضح الجدول (٥-١) مقارنة بين النهج السليم الموصى به للعمل والنهج التقليدي الذي تسير عليه معظم الشركات في الوقت الحالي.

الجدول (٥-١): النهج التقليدي في مقابل النهج السليم الموصى به للعمل

عناصر النهج التقليدي للعمل	عناصر النهج السليم الموصى به للعمل
يتم عمل دراسات تحليلية دورية عن المنافسين المباشرين في السوق.	يتم عمل دراسات تحليلية شاملة ومستمرة عن المنافسين الحاليين والمنافسين المحتمل ظهورهم في المستقبل. وهذا بالإضافة إلى القيام بملاحظة دقيقة للمنافسين غير التقليديين والذين من الممكن أن يتحكموا بجانب أو أكثر من جوانب مجال العمل بالسوق.
يتم عمل دراسات تحليلية عن احتياجات العميل (والتي تركز غالبًا على ماهية المنتج ومواصفاته).	يوجد إدراك شامل ورئيسي لكيفية تغير الأولويات لدى العملاء ولحاجة الشركة الماسة للابتكار من أجل مواكبة هذا التغير المستمر.
يتم تقييم الأوضاع الحالية بشكل دقيق بهدف التمكن من التكهن بالمستقبل.	يتم وضع تصورات وتخيلات مختلفة عن شكل مستقبل الشركة ووضع الخطط التي يمكن تطبيقها حتى يتم التمكن من تنفيذ تصور ناجح لمستقبل الشركة.
الأفكار المسيطرة على أفراد العمل: هناك بعض العوامل التي لن نستطيع التحكم فيها أو التأثير عليها؛ لأنها خارج نطاق قدراتنا. ولذلك، فنحن مقيدون ببعض الأحداث والعوامل التي لن نستطيع تغييرها.	الأفكار المسيطرة على أفراد العمل: من الممكن وربما يكون من المناسب أن نقوم بالتبديل والتغيير بين عدة عوامل حتى نستطيع تحقيق المستقبل المرغوب لشركتنا.

على سبيل المثال، واجهت إحدى شركات التصنيع مشكلة كبيرة عندما انتقلت القيمة أو الميزة التي كانت تقدمها إلى شركات أخرى أقل منها في سلسلة التوريد أو الإمداد. في الوقت نفسه، فإن هذه الشركة كانت ترى أنها يجب أن تلتزم بقوانين النقابات العمالية، مما جعلها توافق على جميع طلبات العمالة المبالغ فيها والتي لم تستطع تحملها على المدى الطويل. اعتبر أفراد الفريق التنفيذي للشركة أن هذين العاملين خارجان عن إرادتهم وعن نطاق قدرتهم. وهكذا، لم يستطع أفراد الفريق التنفيذي النظر إلى ما هو أبعد من مجرد تلبية احتياجات العملاء الحاليين، كما أنهم لم يستطيعوا ملاحظة ملابسات المشكلات العمالية.

خلاصة القول، إن مجموعة الأفكار السلبية المسيطرة على عقليات أفراد الفريق التنفيذي للشركة قد دفعتهم إلى صب كل تركيزهم على الاهتمام فقط بكيفية تخفيض التكاليف لأن هذا هو الشيء الوحيد الذي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم فيه. وبالتالي، قد أدى ذلك إلى وقوع الشركة في دوامة من المشكلات التي أدت إلى تدهور مستواها. وهكذا، فقد فقدت هذه الشركة مرارًا وتكرارًا الفرص التي كانت متاحة أمامها لإعادة التوجيه وضبط سير العمل بها.

يوجد شرط أساسي لتطبيق مبدأ وضع تصور شامل عن مستقبل الشركة؛ ألا وهو القيام بفحص الظروف المحيطة بالشركة. يتضمن القيام بذلك مراقبة الوضع الحالي للمجال التجاري للشركة وتقييمه بشكل شامل ومستمر ودقيق. وهذا بالإضافة إلى مراقبة التطورات التي تحدث فيه والتي من الممكن أن تؤثر على النشاط التجاري أو الصناعة التي تعمل بها على المدى القريب أو على المدى البعيد. كما يتضمن ذلك أن يكون المسئولون عن الشركة على وعي تام بكيفية تغير أولويات العميل. وهكذا، فإن القيام بفحص الظروف المحيطة بالشركة يتضمن القيام بأكثر من مجرد ملاحظة واقع مجال العمل الخاص بالشركة. ذلك، حيث إنه يتضمن ملاحظة الحقائق الموجودة في مجال العمل

الخاص بالشركة ثم إدراك ماهية جوانب النشاط التجاري أو الصناعة الخاصة بشركتك التي من المتوقع لهذه الحقائق أن تؤثر عليها إذا لم تقم شركتك بأي إجراء.

لقد أكد "إيه. جي. لافلي" – الرئيس التنفيذي لشركة Procter & Gamble – على دلالة مفهوم القيام بفحص الظروف المحيطة بالشركة في إحدى مقالاته التي تنشر في إحدى المجلات الاقتصادية الكبرى؛ حيث قال: "ما المسئوليات الاستثنائية التي يجب على الرئيس التنفيذي للشركة القيام بها من أجل إنشاء شركة متماسكة وقوية؟ أولاً، يجب على الرئيس التنفيذي تهيئة جميع الظروف الملائمة التي تمكن الشركة من مواجهة المشكلات التي تحيط بها واستغلال جميع الفرص التي تتاح أمامها. بيد أن الشيء الأكثر أهمية من ذلك هو أن يقوم الرئيس التنفيذي بتعيين الأشخاص الذين يستطيعون رؤية الأمور على حقيقتها وتقديرها بشكل سليم."

يمكن للرؤساء التنفيذيين أن يقوموا بتطبيق مفهوم فحص الظروف المحيطة بالشركة من خلال طرق مختلفة ومبتكرة. لقد اشتركت في عام ١٩٩٦ في أحد البرامج التدريبية الخاصة بتدريب كبار الموظفين الإداريين والذي تم تنظيمه من قبل جامعة كارنيجي ميلون الأمريكية. ولقد كان جميع زملائي في هذا البرنامج التدريبي المكثف الذي استمر لمدة شهر – والبالغ عددهم أربعون فرداً – ممثلين لجميع الشركات الشهيرة حول العالم. لقد كان هناك ثلاثة منهم ممثلين لشركة Samsung للإلكترونيات – التي كانت حينذاك شركة كبيرة في دولة كوريا الجنوبية ولكن لم يكن أداؤها التجاري جيداً. في الحقيقة، إذا ألقينا نظرة سريعة على التقرير السنوي لشركة Samsung الصادر لعام ١٩٩٧، فسنجد به بعض التعليقات حول حاجة الشركة إلى إعادة الهيكلة الإدارية والعمل على إيجاد طريقة لإعادة التوازن لإدارتها.

لقد كشف ذلك التقرير عن بعض المؤشرات الخفية لحدوث شيء خاص بالشركة. وقد تم الكشف عن ذلك الشيء من خلال الأسئلة التي تم طرحها على رئيس مجلس إدارة الشركة والرئيس التنفيذي لها - السيد "جونج يونج يون" - في أحد اللقاءات التي تم إجراؤها معه. ذلك، حيث سأله المحاور عن الفلسفة الإدارية الخاصة به التي يستخدمها في إدارة شركة Samsung. فأجاب قائلاً: "أولاً، أعتقد أنه يجب علينا - كمسئولين عن شركة Samsung - أن نطور من الأساليب التي نفكر بها؛ مما يعني أنه يجب علينا الابتعاد نهائيًا عن المفاهيم التقليدية الثابتة وعن التمسك الشديد بالشكليات والتي أثرت علينا بشكل كبير حتى وقتنا هذا."

أشارت إجابة الرجل إلى هجومه الواضح على أساليب التفكير التقليدية والارتباط الشديد بمجموعة الأفكار السلبية التي تسيطر على عقول أفراد العمل. ولكن ما لاحظته في أثناء حضوري لذلك البرنامج التدريبي أدهشني بشكل أكبر. لقد كان الجدول اليومي لنا في أثناء البرنامج التدريبي يشتمل على ساعتين بعد الحصص الدراسية وقبل العشاء مخصصتين للمناقشات غير الرسمية. على مدار أسبوع، كان معظم الحاضرين للبرنامج التدريبي يجتمعون في شكل مجموعات صغيرة في أوقات مبكرة من المساء للنقاش بشكل ارتجالي في الأحداث التي تمت على مدار اليوم أو في أمور العمل بشكل عام، أو للاستجمام في مركز اللياقة البدنية. لكن ما لاحظته طوال الوقت هو أن الممثلين الثلاثة لشركة Samsung كانوا يختفون في ذلك الوقت ولا يشتركون في أي من هذه الأنشطة.

في منتصف هذا البرنامج، تمكنت من توطيد علاقتي بأحد هؤلاء الممثلين واستفسرت منه عن سبب غيابهم الدائم مساءً وعدم اشتراكهم في أي من الأنشطة التي نقوم بها. وفي الحقيقة، لم أكن لأتوقع أبدًا السبب الذي ذكره لي. فلقد قال لي إن كلاً منهم يذهب إلى غرفته الخاصة مساءً في كل ليلة لكتابة

تقرير مفصل عن الأشياء التي تعلمها (سواء ما تعلمه من خلال الحصص الدراسية أو المعلومات التي اكتسبها في أثناء اليوم)، ثم يقوم كل منهم بإرسال ذلك التقرير عبر الفاكس - والذي كان من أكثر وسائل الاتصال الإليكترونية المفضل استخدامها في ذلك الوقت - إلى المركز الرئيسي للشركة في مدينة سيول. عندما تصل التقارير للمركز الرئيسي للشركة في مدينة سيول، يستقبلها أحد الأشخاص الموكلين باستقبال الرسائل من موظفي الشركة الموجودين بالخارج. ذلك، حيث إن مهمته هي قراءة كل التقارير بعناية شديدة في الليلة نفسها ثم نقل جميع المعلومات المهمة لجميع العاملين بالشركة حتى يستطيعوا الاستفادة من الأساليب التجارية الناجحة التي يتم تدريسها في هذا البرنامج التدريبي.

لقد ترك كلام هذا الرجل أثراً كبيراً في نفسي. فمن الواضح أن المسئولين في شركة Samsung يشعرون بالالتزام الكامل وبمسئوليتهم عن ضرورة استغلال أية فرصة مواتية لجمع كل المعلومات الخاصة بكيفية النجاح في إدارة العمل التجاري واستخلاص ما يفيدهم في عملهم من هذه المعلومات المتوفرة لهم بأسرع ما يمكن. وقد أدركت أن هذا يشير إلى أن شيئًا غير عادي في طريقه للحدوث في هذه الشركة. وبالفعل، تعد شركة Samsung الآن إحدى العلامات التجارية المميزة في مجال صناعة الإليكترونيات.

ومن ثم، فعندما يكون لدى الشركة هذا الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها من مصادر خارجية حول مجال العمل الخاص بها، يصبح من الأسهل عليها أن تضع تصوراً شاملاً للحالة المستقبلية للصناعات أو الأنشطة التي تعمل بها وأن تبدأ في وضع الخطط التدريبية التي تؤدي إلى القيام ببعض المبادرات محسوبة المخاطر لتطبيق بعض الأساليب الجديدة. إنني بالفعل منبهر جداً ببعض الشركات مثل شركات Samsung وGeneral Electric وApple وغيرها لأنها تعمل بمنتهى العزم والجدية لوضع تصورات شاملة لمستقبلها والعمل على تنفيذ تلك التصورات. فلقد رفضت هذه الشركات أن تلعب دور المتفرج في مجالات العمل التي تخصصت فيها.

أفضل الشركات التي نجحت في وضع تصور شامل عن مستقبلها التجاري

لم تكن الشركات التي ذكرناها سابقًا هي الوحيدة التي نجحت في فحص الظروف المحيطة بها ووضع تصورات شاملة عن مستقبلها والعمل على تنفيذ تلك التصورات. إليك فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى التي سوف أضيفها لقائمة الشرف:

شركة Amazon.com: تعد شركة Amazon.com مثالاً رائدًا تجسد من خلاله مفهوم الاقتصاد الجديد؛ حيث إنه المثال الذي يجب أن يحتذى به في مجال الأعمال التجارية الإليكترونية. عند بداية إنشاء هذه الشركة، كانت تعد مثارًا للجدل بين العديد من الأشخاص خاصةً بعد التطور الهائل في عالم الإنترنت. لكن صمم الرئيس التنفيذي للشركة - "جيف بيزوس" - على تكملة ما بدأه والوصول إلى هدفه وقام بوضع خطط واستراتيجيات للعمل يستطيع من خلالها تنفيذ تصوره عن مستقبل الشركة. وبالطبع، يدل أداء الشركة الحالي على أن لديها تصورًا واضحًا وشاملاً لمستقبلها في مجال البيع بالتجزئة. في الحقيقة، تؤثر شركة Amazon.com على مستقبل مجال البيع بالتجزئة؛ حيث إنها تتعامل في بيع كل شيء لدرجة أنها بدأت في أن تفسح لها مجالاً في عالم بيع الخضراوات.

قامت شركة Amazon.com بتطبيق فكرة القيام بتحديد وملاحظة المنافسين غير التقليديين لها - الذين من الممكن أن يشكلوا خطرًا على مستقبلها التجاري - من خلال إحدى الطرق المبتكرة؛ حيث دعت الشركة بعض هؤلاء المنافسين لها لبيع منتجاتهم عبر موقعها الإليكتروني. كانت إحدى نتائج تلك الخطوة الفعالة التي قامت بها الشركة هي زيادة شهرة الموقع؛ حيث أصبح معرضًا لتجار البيع بالتجزئة - ممن يعملون في أي مجال - يقومون بعرض منتجاتهم من خلاله. بعبارة أخرى، تحول الموقع الخاص بالشركة من مركز لبيع الكتب عبر شبكة الإنترنت إلى مركز تجاري كبير يعرض مختلف أنواع المنتجات للبيع عبر شبكة الإنترنت. على الرغم من أن الموقع لا يزال أمامه

بعض التحديات الأخرى التي عليه مواجهتها، فإنه برهن على أهمية وقيمة تطبيق المبدأ الثالث من المبادئ التسعة التي يجب تطبيقها لتجنب انهيار الشركات.

شركة Alcoa: تعد شركة Alcoa – حسبما أشارت إحدى الصحف الاقتصادية – مثالاً ممتازاً لإحدى الشركات الصناعية الضخمة التي تعرضت لإحدي الأزمات على المستوى التجاري في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين. لقد كان من الممكن لهذه الشركة أن تتعرض لانهيار اقتصادي طويل المدى، ولكن ذلك لم يحدث. في الحقيقة، في الوقت الذي كانت تعاني فيه صناعات المعادن الأخرى – مثل صناعة الصلب – من تدهور شديد، كانت شركة Alcoa تقوم بمجهودات متعددة الجوانب حتى نجحت في استعادة مجدها في مجال صناعة الألومنيوم. تركز جزء كبير من هذه المجهودات في القيام بالنظر لوضعها الحالي وتصور مستقبلها بشكل غير تقليدي. قامت الشركة بالاستفادة من الإنترنت في المجال الصناعي الذي تعمل به، وذلك في وقت لم يكن فيه استغلال خدمات الإنترنت في المجال الصناعي منتشراً. ولذلك، فقد كان تطبيق أسلوب الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لدعم الإنتاج وخدمات التوصيل وسيلة مبتكرة للغاية في ذلك الوقت. رفضت الشركة أيضاً الاعتماد على كميات الألومنيوم المصدرة من دولة روسيا وقامت بتحفيز المجهودات الدولية لمنتجي الألومنيوم في جميع أنحاء العالم وتشجيع حكوماتهم على السيطرة على سياسة إغراق السوق. وتكليلاً لهذه المجهودات، فقد قامت شركة Alcoa بشراء وضم العديد من الشركات المصنعة للألومنيوم والتي تمدها الآن بحوالي سدس إنتاج العالم من الألومنيوم.

شركة Comcast: قامت شركة Comcast – وهي إحدى الشركات المتخصصة في توفير خدمات البث والإرسال – بوضع تصور شامل لمستقبلها من خلال قيامها باختراق مجال توفير خدمات الإنترنت عالية السرعة للعملاء. مع ظهور الإنترنت، لم تهتم شركات التليفون المحلية بمواكبة ركب التكنولوجيا

الرقمية كطريقة لتلبية متطلبات عملائها المتطلعين إلى استخدام الإنترنت. اكتفت معظم الشركات بمجرد توفير خط آخر للتليفون يستطيع جميع العملاء من خلاله الدخول إلى الإنترنت من أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم - وهي الطريقة التي تم استخدامها في البداية للاستفادة من خدمات الإنترنت.

قامت شركة Comcast وغيرها من الشركات الأخرى بتوفير عروض للاستفادة من خدمات الإنترنت واسعة النطاق كطريقة تستطيع بها مجابهة منافسيها الجدد من موفري خدمات البث عبر الأقمار الصناعية. وأخيراً، استطاعت هذه الشركة وغيرها من الشركات التي تعمل في المجال نفسه تحقيق إنجاز هائل؛ حيث أنشأت لها قاعدة عريضة وقوية في مجال توفير خدمات الإنترنت واسعة النطاق.

أسئلة تقييمية

سأقدم إليك فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك لتقييم مدى نجاح شركتك في وضع تصور شامل لمستقبلها والعمل على تحقيق ذلك التصور وكذلك نجاحها في فحص الظروف المحيطة بها:

- إلى أي مدى نقوم في الشركة بالتركيز على العوامل والظروف الخارجية المحيطة بمجال العمل الخاص بنا؟ هل نقوم فعلاً بتوجيه أغلب اهتمامنا نحو التركيز فقط على الأمور الداخلية للشركة؟
- هل يوجد لدينا القدرة والشجاعة الكافية لمواجهة الحقائق الخاصة بالواقع الخارجي للمجال الذي نعمل به؟ هل نستطيع الاعتراف بهذه الحقائق؟
- هل نقوم باستمرار بمراقبة وتقييم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والسياسية وغيرها من التطورات الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مجال العمل الخاص بشركتنا؟
- هل يوجد لدينا الإدراك الكافي الذي يسمح لنا بفهم كيفية تفكير عملائنا والكيفية التي تتغير بها الأولويات لديهم؟

- هل نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل الشركة والمجال الذي نعمل به ومحاولة التغلب على المعوقات التي تواجهنا في مجال العمل؟
- هل نقوم دائمًا بالبحث عن ومراقبة منافسينا غير التقليديين الذين ربما يفاجئوننا بأنهم يشكلون خطرًا على مستقبل الشركة؟

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ الثالث

إن الطبيعة الإنسانية هي التي تدفع الإنسان لعدم تجربة الأشياء التي يظن أنه من المستحيل - أو من شبه المستحيل - تحقيقها. لقد كنت أفكر بالطريقة نفسها في السابق سواء على مستوى حياتي المهنية أو الشخصية. يتشابه رد فعل أغلب المديرين وأصحاب الشركات عندما يُطلب منهم وضع تصور لمستقبل شركاتهم ومستقبل الأعمال التي يمارسونها ثم العمل على تنفيذ ذلك التصور. ذلك، حيث يقول كل منهم: "ولكن نشاطي التجاري يتم التحكم به من قِبل ...". يمكنك بالطبع تكملة هذه الجملة بالكثير من الأعذار.

يوضح رد الفعل السابق مدى سيطرة مجموعة من الأفكار السلبية على تفكير مثل هؤلاء المديرين وأصحاب الشركات. بعبارة أخرى، يقوم هؤلاء المديرون بوضع مجموعة من العوائق أمامهم حتى يبرروا لأنفسهم عدم قدرتهم على تطبيق المبادئ السليمة. هناك العديد من الأشياء التي تتسبب في سيطرة مثل هذه الأفكار السلبية على عقول هؤلاء الأشخاص مثل: وجود بعض المفاهيم المسبقة والمبنية على معلومات غير كاملة مع الافتراض بأن النمط التقليدي الذي تسير عليه الأمور لا بد وأن يستمر وأنه من الصعب تغييره. وهذا بالإضافة إلى الاعتقاد بأن رئيس العمل هو الوحيد القادر على اتخاذ القرارات السليمة وتصور مستقبل الشركة وليس لبقية الموظفين الحق في ذلك. فعلى سبيل المثال، وضحت طريقة إدارة شركة Eastman Kodak ذلك الاعتقاد في فترة ما قبل عام ٢٠٠٢، عندما خلصت الشركة إلى أن وسائل التصوير الفوتوغرافي الرقمية ستؤثر على نشاطهم بشكل سلبي. أما المسبب لهذه الأفكار السلبية

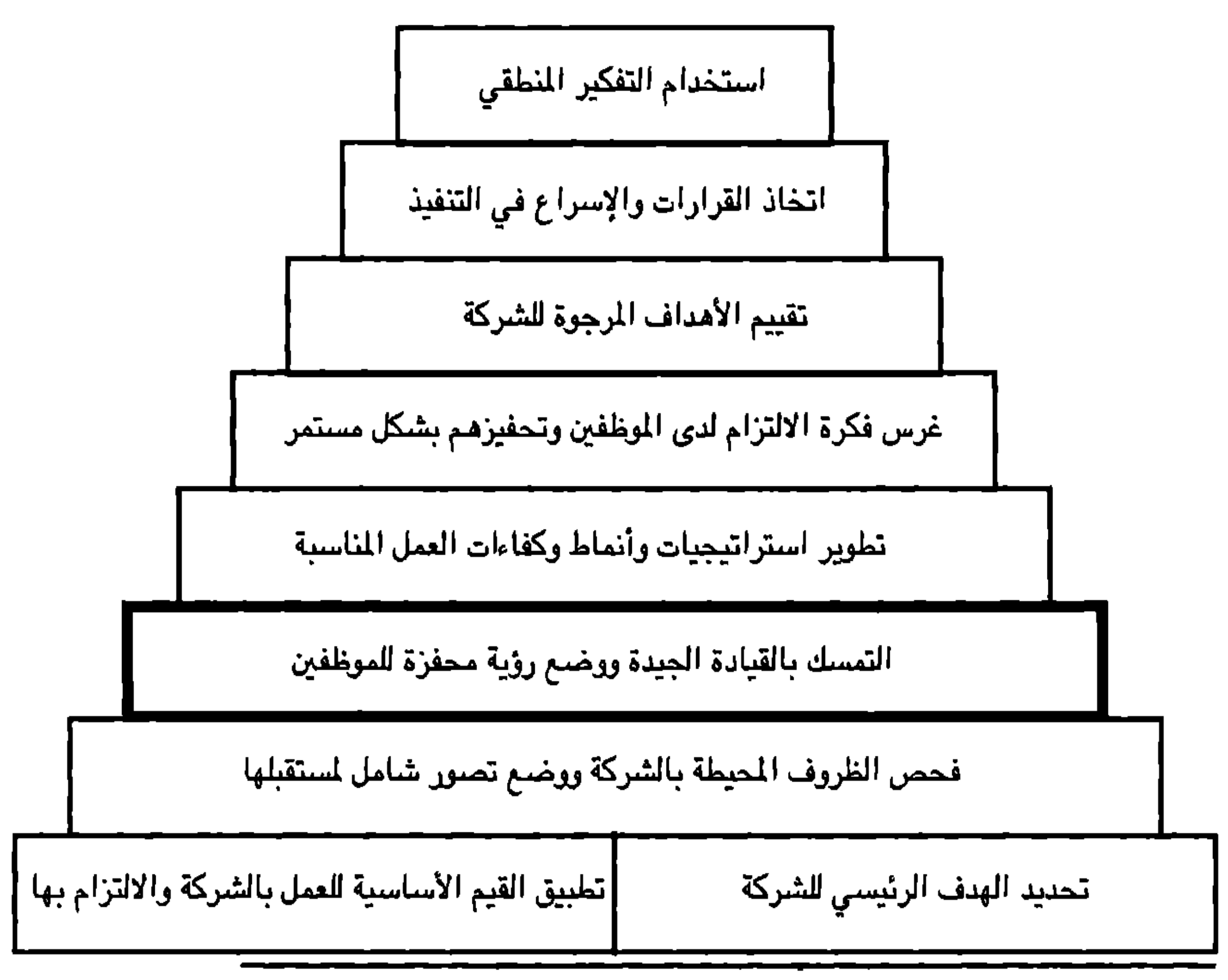
فهو الافتراض الراسخ داخل عقل الإنسان بأنه إذا لم يستطع تغيير العامل الخارجي بسهولة أو في خلال مدة قصيرة، فلن يستطيع تغييره على الإطلاق.

بناءً على ما سبق، فإن الخطوة الأولى في تغيير مجموعة الأفكار السلبية التي تسيطر على عقول المسئولين عن العمل هي أن يتم الاعتراف أولاً بوجود هذه الأفكار السلبية. وهذا يتطلب معرفة الثوابت الجامدة المتسببة في وجود هذه الأفكار واختبار الافتراض العكسي لهذه الثوابت.

سأقدم لك فيما يلي مثالاً آخر يوضح كيف أن قيام المسئولين عن العمل بإعادة تقييم الوضع الحالي للشركة مع التحلي بالصبر والمثابرة ووضع خطة عمل مبتكرة وسليمة للقيام بمختلف أنشطة الشركة، سيمكنهم من إعادة الأمور لنصابها الصحيح. بعد فترة قصيرة من قيام المستثمر "ويلبر روس" بإنشاء شركة International Steel Group، توصل إلى عقد اتفاقية غير مسبوقة مع اتحاد عمال الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية. لم يكن يمكن في هذا الوقت لأي شخص – ربما بخلاف "روس" نفسه – أن يتخيل أو يحلم بإمكانية عقد اتفاقية في مجال صناعة الصلب في الولايات المتحدة؛ حيث اتصف هذا المجال بكثرة النزاعات والخصومات الموجودة به.

الفصل السادس

المبدأ الرابع: القيادة الجيدة ووضع رؤية محفزة أمام الموظفين



الشكل (٦-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"يجب على أصحاب الشركات تحدي النمط التقليدي للعمل وذلك لأن أي نظام سيسهم دون قصد في الحفاظ على الوضع الحالي ومنع التغيير."

"جيمس كوزيس" و"باري بوزنير"

في الحقيقة، لا أعرف بالضبط قائل هذه العبارة: "الجنون هو أن تقوم بتكرار القيام بالشيء نفسه عدة مرات أملاً في أن تحصل في كل مرة على نتائج مختلفة". ولكني أعلم جيداً مدى صحة هذا الاعتقاد وأنه راسخ في وجدان كل رجل أعمال ناجح. في الحقيقة، إن مديري الشركات متهمون

بارتكاب ذلك الخطأ مثلما يتم اتهام العاملين الأقل منهم مرتبة بارتكاب هذا الخطأ نفسه. بل في الواقع، إن المسئولية الواقعة على المديرين أكبر وهذا لأن النتائج المترتبة على قيامهم بتكرار تنفيذ القرارات الخاطئة نفسها تكون أكبر. كما أن بعض المديرين متهمون أيضًا بالإهمال؛ حيث إنهم في كثير من الأحيان يفشلون في قيادة الموظفين بشكل جيد وفي القيام بتحفيزهم لكي يقوموا بعمل الأشياء بشكل مختلف، وبالتالي لا تتغير على الإطلاق النتائج السيئة لفعل الشيء بشكل خاطئ.

وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن المبدأ الرابع من مبادئ تجنب انهيار الشركات؛ ألا وهو القيام بقيادة الموظفين بشكل جيد وتحفيزهم بشكل دائم ومستمر. فبعد أن نقوم بوضع هدف رئيسي للشركة ونلتزم بالقيم الأساسية للعمل بها وبعد أن نضع تصورًا شاملاً وواضحًا لمستقبل الشركة ونبدأ في القيام بخطوات عملية لتنفيذه، من الضروري أن يقوم المسئولون عن إدارة الشركة بتحفيز الموظفين وذلك من خلال صياغة رؤية محفزة عن مستقبل الشركة واتجاه العمل بها وتوصيلها لأذهانهم بحيث تجعلهم مهتمين دائمًا بما ينوي المسئولون في الشركة تنفيذه. من الضروري أيضًا أن يتم توصيل هذه الرؤية لبعض العناصر من خارج الشركة - كالعملاء والمولين - في الوقت المناسب وذلك لكسب ثقتهم ودعمهم للشركة. إن القيام بنقل وتوصيل الرؤية المحفزة للشركة ليس من اختصاص الرئيس التنفيذي وأعضاء الإدارة العليا بالشركة فحسب، ولكن يجب أن تتولى جميع قيادات العمل الموجودة بالشركة هذه المهمة التي يجب أن تتدرج تنازليًا إلى أن تصل إلى المشرفين المباشرين على العمال.

تفشل معظم الشركات في نقل وتوصيل صورة كاملة عن الاتجاه المستقبلي للعمل بالشركة بمنتهى الحماس والحب للموظفين داخل الشركة. فعلى سبيل المثال، لقد قمت بزيارة إحدى الشركات التي ينشغل كبار الموظفين الإداريين

بها ومديروها والمحللون الماليون بها طوال الوقت بعمل رسوم بيانية عن حجم أعمال الشركة، كما أنهم يقومون بتخصيص أوقات كثيرة للقيام بوضع الخطط وتعديلها ومراجعة العروض التقديمية وصياغة المذكرات والاهتمام بكل أشكال التواصل الأخرى. ومع ذلك، إذا وجهت سؤالاً إلى الموظفين في تلك الشركة عن ماهية الشيء الذي تسعى الشركة لتحقيقه وعن رؤيتها والأساليب التي تتبعها لتحقيق أهدافها، فلن تجد من يجيبك بشكل مباشر وسريع، بل سيسود الصمت لبعض الوقت ثم ستجد من يجيبك - بلهجة رتيبة توضح افتقاده للحماسة - قائلاً بعض العبارات النمطية غير الكاملة والتي قد سبق وقالها أفراد الإدارة العليا بالشركة منذ عدة سنوات سابقة.

وجدير بالذكر، فيما يتعلق بهذا المثال، أن نؤكد على أن الشركة لم تفشل في توصيل رسالتها للموظفين بسبب عدم استثمارها للوقت الكافي في وضع رؤية الشركة وأهدافها وأسلوب العمل بها. ولكن فشل المسئولون داخل هذه الشركة في توصيل رؤية محفزة للموظفين تترسخ في عقولهم ووجدانهم وترشدهم في كل ما يقومون به وتثير الحماسة في نفوسهم وتحثهم على الالتزام بتحقيقها. هذا، وبالإضافة إلى التحديات الكبيرة - سواء الداخلية أو الخارجية - التي تواجهها الشركة، فإنها تواجه مشاكل أخرى تتمثل في عدم فاعلية موظفيها وعدم وجود الحماس الذي يجب وجوده بداخلهم حتى يتمكنوا من الاشتراك بمنتهى الفاعلية في تحقيق رؤية وأهداف الإدارة؛ مما يتسبب في إعاقة سير الشركة وتطورها أكثر فأكثر.

لعلك تتساءل الآن، كيف يمكن توصيل تلك الرؤية للموظفين؟ وإلى من توكل هذه المهمة؟ كما أكدت سابقًا، توكل مهمة صياغة وتوضيح رؤية محفزة عما يجب تحقيقه للشركة أمام الموظفين إلى كل قادة العمل بالشركة. ولهذا، فإذا كانت هذه المهمة ليس لها بند محدد في تقارير متابعة الأداء الخاصة بقادة العمل، فلا بد أن يتم وضع هذا البند بحيث يتم محاسبة قادة العمل عليه إن لم

يلتزموا بتحقيقه. تتنوع الوسائل التي يمكن من خلالها توصيل تلك الرؤية المحفزة الخاصة بالشركة للموظفين؛ على سبيل المثال، يمكن أن يقوم الرئيس التنفيذي للشركة - بشكل منتظم - بإرسال خطاب يحتوي على هذه الرؤية مع الصحيفة الدورية الخاصة بالشركة إلى كل موظف. كما يمكنه القيام بإلقاء خطاب تحفيزي للموظفين في الاجتماع التنفيذي السنوي للشركة. علاوة على ذلك، يمكن استخدام الوسيلة التي يتبعها السيد "راندي ديرث" - الرئيس التنفيذي لشركة LANXESS - والتي تسمى "الإدارة من خلال المتابعة". تفوق "راندي ديرث" في استخدام هذه الوسيلة، كما أن موظفي شركته معجبون بها للغاية، وسنوضح هذا بالتفصيل في دراسة الحالة الخاصة بشركة LANXESS والتي سأقدمها من خلال الفصول القادمة في هذا الكتاب. قد تتضمن هذه الطريقة القيام بنشر بعض التقارير الودية التي تتخذ صفة رسمية في الوقت نفسه على الموقع الرسمي الخاص بالشركة على شبكة الإنترنت والقيام أيضًا بطباعتها وتوزيعها على الموظفين والعملاء والممولين على حد سواء.

وخلاصة القول أنه لا توجد طريقة محددة يمكن من خلالها صياغة وتوضيح تلك الرؤية أمام الموظفين. فليس من الضروري دائمًا القيام بتدوين صيغة تلك الرؤية أو توضيحها من خلال جدول، كما أنه ليس من الضروري أن تكون هذه الصيغة طويلة. ولكن سيتم توصيل هذه الرؤية بشكل أفضل إذا تم توصيلها من خلال عدة وسائل ومن خلال استخدام وسائل الإعلام وإذا تم توضيحها بقدر من الحماسة. أما عن أكثر الأشياء التي يجب مراعاتها في هذه الرؤية، فهي أن تكون جديرة بالثقة وثابتة ومتناغمة مع الظروف المحيطة بالشركة. بعبارة أخرى، لن يكون لهذه الرؤية تأثير كبير على الموظفين إذا عبر عنها أحد مسئولي الإدارة بشكل مختلف - ولو قليلاً - عن الشكل الذي يستخدمه الرئيس التنفيذي في التعبير عنها. كما أنه لن يكون لهذه الرؤية أي تأثير على

الإطلاق إذا لم تتوافق أفعال المديرين مع ما يقولونه. يحتاج هذا التوافق إلى توافر السمات الأساسية للقيادة في رئيس العمل أو المدير أكثر من مجرد توفر مهارات التواصل لديه. ذلك، حيث يمكن للمدير أو لأحد كبار الموظفين الإداريين أن يكون على درجة عالية من الفصاحة ولديه قدرة كبيرة على الإقناع، ولكنه إن لم يهتم بالصفات الأخرى التي يجب توفرها في قائد العمل المتميز، فلن يكون لكلامه التأثير المطلوب حدوثه.

أما إذا نظرنا للأمور من وجهة نظر الموظف، فسنجد أن إدراك الموظف التام للرؤية المحفزة التي تضعها الشركة التي يعمل بها والحماس الذي يكتسبه نتيجة لهذا الفهم ضروري جداً بالنسبة له لأن ذلك يدعم من جهوده التي يبذلها لتنفيذ المبادئ الأخرى اللازمة لنجاح العمل. إن الفهم التام لهذه الرؤية لدى الموظف سيكون له عدة نتائج؛ أولاً، سيتم بث النشاط والطاقة في نفس الموظف والمساعدة في الالتزام الكامل بالاتجاه الجديد للعمل (انظر المبدأ السادس). ثانياً، ستتم المشاركة الفعالة للموظف في تطوير استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل المناسبة، حيث يتطلب حدوث ذلك وجود معلومات لدى الموظف عن وضع الشركة ككل واتجاه العمل بها (انظر المبدأ الخامس). ثالثًا، سيتعرض الموظفون ممن ليس لديهم الفهم التام لرؤية الشركة لمخاطرة التركيز بشكل دائم على القيام بأنشطة قد تكون غير مناسبة وكذلك الاعتماد على تقييم العمل والأداء من خلال استخدام معايير خاطئة (انظر المبدأ السابع).

يوضح المسلسل الهزلي الذي تظهر به شخصية "ديلبرت" كيفية فشل الشركات في توصيل وتوضيح رؤيتها الاستراتيجية للموظفين. سأقدم لكم فيما يلي محادثة – من إحدى حلقات هذا المسلسل – والتي دارت بين "ديلبرت" ورئيسه في العمل حول استراتيجية الشركة لتنفيذ أحد المشروعات:

"ديلبرت": "ما مقدار المبلغ الذي خصصته لي الشركة لتنفيذ المشروع؟"

رئيس العمل: "لا أستطيع إخبارك بذلك، لأنني إذا أخبرتك بمقدار المبلغ، فستقوم بإنفاقه كله."

"ديلبرت": "حسنًا، فهل يمكنك أن تخبرني على الأقل بالاستراتيجية التي وضعتها الشركة لتنفيذ المشروع؟"

رئيس العمل: "لن أخبرك، فإنني لا أريد أن يتسرب اليأس إلى نفسك."

لعلك تتساءل الآن، ما العناصر التي لا بد من توفرها في الرؤية السليمة المحفزة الخاصة بالشركة في مقابل الرؤية التقليدية التي لا تترك أثرًا في نفس الموظف؟ لا بد للرؤية المحفزة أن تستحوذ على انتباه الموظف وتفكيره بمجرد أن يعرفها، كما أنها يجب أن تكون شيقة ومثيرة للحماس بداخله بحيث تحرك رغبته في بذل كل مجهوده لكي يشارك بجزء بسيط في تنفيذ تلك الرؤية. فضلاً عن ذلك، يجب أن تقوم الرؤية المحفزة للشركة بتوليد شعور بالالتزام الحقيقي لدى الموظف – سواء على المستوى الشخصي أو المهني – تجاه تنفيذها.

سأقدم فيما يلي مثالاً لواحدة من أفضل الرؤى المحفزة التي تم تقديمها؛ ألا وهي تلك الرؤية المحفزة التي قدمها الرئيس الأمريكي "كينيدي" عندما أعلن أنه يهدف إلى أن يصعد أول رجل إلى سطح القمر في نهاية الستينيات من القرن العشرين. وقد استحوذت بالفعل تلك الرؤية على عقول ومشاعر الشعب الأمريكي بأكمله. قدم المستكشف البريطاني السير "إرنست شاكلتون" مثالاً آخر للقيادة المتميزة – في بدايات القرن العشرين – وذلك عندما نجح في الحفاظ على حياة طاقم المستكشفين خلال الرحلة الاستكشافية الشاقة التي استمرت لمدة سنة ونصف في قارة القطب الجنوبي "أنتاركاتيكا". يرجع النجاح الذي حققه "شاكلتون" في الحفاظ على حياة طاقم العمل الخاص به في أثناء تلك الرحلة لامتلاكه لمهارات وسمات القائد المتميز والتي تضم التفاؤل والتواصل الجيد مع فريق العمل والشجاعة والتخطيط الجيد والنظام والانضباط والمرونة. وهكذا، فعندما تقرأ أحد الكتب التي تتحدث عن الظروف الصعبة التي تعرض لها "شاكلتون" وطاقمه، ستدرك أنه قام بالعديد من المجهودات لتحفيز طاقمه على عمل المستحيل.

من الواضح أن النظر إلى الأمور على اعتبار أنها مسألة حياة أو موت - والذي ساعد "شاكلتون" كثيراً في توصيل رؤيته لأفراد فريقه - هو ما ينقص الرؤية التي تقوم بوضعها أية شركة. كما تفتقد هذه الرؤية إلى الشعور بالانتماء والعزة القومية، وهو الأمر الذي ساعد "كينيدي" في توصيل رؤيته التي ألهمت المختصين بفكرة إطلاق سفينة الفضاء "أبوللو" وهبوطها على سطح القمر. ولكن قد يكون لتصريحات بعض المديرين تأثير سلبي على نظرة فريق العمل إليهم. بعبارة أخرى، تثير عبارات وأقوال بعض المديرين - حتى وإن كانوا على درجة عالية من الكفاءة والحماس والإخلاص - الشكوك وعدم الثقة وعدم الاقتناع التام في بعض الأحيان إذا لم تتوافق هذه الأقوال مع أفعال قائليها. لذلك، فإن الموظفين يظلون في حالة ترقب دائم حتى يتم إبلاغهم بآخر تصريحات المديرين فيما يخص استراتيجيات العمل اليومية.

إذا افترضنا أن العديد من الشركات قد نجحت في توصيل الرؤى الواضحة الخاصة بها. فما أفضل رؤية مستقبلية قامت إحدى الشركات بوضعها وتجدها بالفعل محفزة؟ وما الرؤية التي تعتقد أن أغلب الموظفين يجمعون على أنها بالفعل محفزة وتثير الحماس بداخلهم؟

إليك فيما يلي بعض الأمثلة للرؤى الخاصة ببعض الشركات:

- "استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من الإبداع والتقدم التكنولوجي في مجال الإليكترونيات من أجل تحقيق مصلحة العملاء" (شركة Sony)
- "احتلال المركز الأول أو الثاني في أي مجال نعمل فيه وإحداث تغيير شامل في الشركة حتى تتمتع بالسرعة والنشاط اللذين تتمتع بهما أية شركة صغيرة" (شركة General Electric)
- "احتلال المركز الأول في مجال صناعة الصلب" (شركة Bethlehem Steel)
- "تصنيع سيارات لجميع الناس ... تصنيع سيارات رخيصة الثمن جداً بحيث يستطيع الأفراد من جميع الطبقات شراؤها" (شركة Ford)

يندرج موضوع القيام بوضع وتوصيل رؤية محفزة للموظفين تحت موضوع أكبر منه بكثير؛ ألا وهو عناصر القيادة الجيدة. إن الحديث عن قيادة العمل لا يخص الرؤساء التنفيذيين للشركات فقط. ذلك، حيث إن أحد الأخطاء الفادحة التي تقع فيها الشركات هي اعتقادها بأن قيادة العمل هي مهمة الرئيس التنفيذي فقط. ولكن يمكن لكبار موظفي الإدارة بالشركة أن يقعوا في هذا الفخ نفسه ويعتقدوا أن قيادة العمل هي مسئولية الرئيس التنفيذي للشركة فقط. قام السيد "لن شيرمان" - الذي أصبح فيما بعد رئيسًا للمركز التدريبي الخاص بالمؤسسة الاستشارية العالمية Accenture - في أثناء إلقاء خطابه التقديمي الرئيسي في إحدى الندوات التي ضمت عددًا من رؤساء إدارات التدريب داخل الشركات بمشاركة الحاضرين موقفًا خاصًا به؛ حيث قال:

"منذ عدة أشهر، قام أحد أصدقائي من الموظفين التنفيذيين بسؤالي عما إذا كان لديّ أية أفكار عمن يجب أن يتم وضعه - من رؤساء إدارات التدريب داخل الشركات - بالقائمة السنوية الخاصة بمجلة Fortune؛ حيث إنه كان مسئولاً عن وضع القائمة الخاصة بأفضل ٥٠٠ رئيس إدارة للتدريب داخل الشركات. ولذلك، طلبت منه أن يخبرني بالصفات التي يجب توفرها في الشخص الذي يشغل منصب رئيس إدارة التدريب داخل الشركة. فذكر لي عددًا من الصفات التي يجب وجودها فيمن يتولى هذا المنصب والمتعلقة بكيفية إدارة الجوانب الفنية للعمل. تضمنت هذه الصفات التمرس بكيفية تقدير احتياجات الأفراد في الشركة وتقدير احتياجات الشركة نفسها وتحديد الكفاءات والخبرات الخاصة بذلك والإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالتدريب داخل الشركة وكيفية تطويرها والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة. وهذا بالإضافة إلى القدرة على إدارة شئون أفراد المجموعة في سهولة ويسر والقدرة على اتخاذ القرارات والفاعلية في إدارة أفراد فريق العمل وإدارة الشركة والقدرة على تخطيط العمليات وامتلاك مهارات استشارة الآخرين والقدرة على التواكب مع التغيير. باختصار، لا بد أن تتوفر في رئيس إدارة

التدريب داخل الشركة جميع المهارات المتعارف عليها التي تضفي طابع الاحتراف في العمل على كل من يتحلى بها.

ما أريد أن أوضحه أن جميع هذه المهارات ضرورية ومهمة، ولكنها ليست كافية للنجاح كرئيس لإدارة التدريب الخاصة بشركة كبيرة وخصوصاً في ظل التنافس الشديد الموجود الآن بين الشركات. ولهذا، قلت لصديقي أنني أعتقد أن أداء الرئيس التنفيذي لبرامج التدريب داخل الشركة سيكون أفضل كثيراً في حالة ما إذا كان لديه فهم شامل لعوامل نمو الشركة والعمل التجاري والعوامل التي يمكن استغلالها لزيادة أرباحها وإذا كان يفكر بعقلية اقتصادية تنظر إلى الأوضاع العالمية ولديه القدرة على تحمل نتائج العمل مهما كانت ولديه خبرة كبيرة مدعمة بالأرقام في إدارة وحدة عمل تجاري ولديه خبرة تنفيذية كبيرة. هذا، فضلاً عن امتلاكه لمهارات تواصل جيدة والقدرة على التأثير على المساهمين داخل وخارج الشركة وبالطبع امتلاكه لجميع صفات القائد الكفء.

علق صديقي على كلامي قائلاً إنه لا بد أنني لم أفهمه جيداً؛ فالصفات التي ذكرتها لا بد من وجودها - من وجهة نظره - فيمن يتولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة وليس رئيس إدارة التدريب داخل الشركة. ولكنني وضحت له أنني أعتقد أن الصفات التي يجب توفرها فيمن يتولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة ومن يتولى منصب رئيس إدارة التدريب داخل الشركة متماثلة. فبدون وجود مهارات الإدارة الجيدة ومهارات القيادة لدى كل من الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس إدارة التدريب داخل الشركة، فلن يتمكن أي منهما من النجاح في أداء مهمته."

لا بد من أن نوضح بالضبط المقصود بمفهوم القيادة. ذلك، حيث يوجد فرق كبير بين المقصود بمفهوم إدارة العمل والمقصود بمفهوم قيادة العمل (انظر الجدول ٦-١). فالمديرون الأكفاء يستطيعون مواجهة المشكلات والتعقيدات والتغلب عليها بنجاح. أما القادة الأكفاء، فيستطيعون مواجهة

التغيرات من حولهم ومواكبتها بنجاح بل ومن الممكن أن يبدءوا في إحداث تغيير ما، كما أنهم ينجحون في إرشاد من حولهم. وهكذا، فالمهارتان مهمتان جداً بالنسبة للشركة ولا بد من وجودهما بها. ولكن، لا يحدث كثيراً أن تتوفر المهارتان في شخص واحد.

الجدول (٦-١): الفرق بين قيادة العمل وإدارة العمل

قيادة العمل	إدارة العمل
تهدف إلى:	**تهدف إلى:**
- إحداث تغيير	- محاولة التغلب على المشكلات والتعقيدات
- وضع اتجاه جديد	- تطوير الخطط
- وضع استراتيجية العمل	- تحديد الموارد المتاحة
- تحفيز الناس وبث روح الالتزام بداخلهم	- تعيين الموظفين وتنظيم العمل
- العمل على الحصول على نتائج إيجابية	- منع حدوث نتائج سلبية
- توزيع المهام على الناس والتحكم بالعمليات	- السيطرة على الناس والعمليات

لم تكن شركة Xerox تتبع نظامًا جيداً للقيادة بداخلها قبل عام ٢٠٠١. ففي الوقت نفسه الذي حققت فيه الشركة نجاحًا مذهلاً في التجارة في مجال تكنولوجيا النسخ بالتصوير الضوئي وفي إنشاء صناعة متخصصة في هذا المجال منذ منتصف إلى أواخر القرن العشرين، كانت تقوم بأخطاء فادحة تتعلق بقيادة العمل داخل الشركة مما تسبب في جعلها مكتوفة الأيدي أمام استغلال الشركات الأخرى للابتكارات التكنولوجية الخاصة بها والاستفادة منها تجارياً. فعلى سبيل المثال، الكثير من الخصائص الأساسية الموجودة في أجهزة الكمبيوتر الشخصية المنتشرة الآن تم ابتكارها في المركز البحثي الخاص بشركة Xerox ولكن لم تقم الشركة بإدراجها في الأوراق التجارية الخاصة بالمنتج الذي قامت بتصنيعه.

تكررت القصة نفسها مع شركة Kmart، المتخصصة في مجال البيع بالتجزئة، قبل اندماجها مع شركة Sears – وقبل أن تخضع للمادة ١١ من قانون الإفلاس الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية. ذلك، حيث فشلت الإدارة في مواكبة التغيرات الحادثة في مجال البيع بالتجزئة، كما أنها فشلت في تلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار للمستهلكين. في شهر مايو من عام ٢٠٠٣، نجحت الشركة في الخروج من أزمتها الاقتصادية التي تعرضت خلالها للإفلاس، ولكنها لم تزل غير قادرة على وضع رؤية خاصة بها عما تنوي القيام به والكيفية التي ستجعلها تتميز عن منافسيها الرئيسيين في السوق كشركة Wal-Mart – التي تنص رؤيتها على "طرح أسعار زهيدة كل يوم" – وكذلك شركة Target – التي تنص رؤيتها على "توفير ملابس أنيقة وزهيدة الأسعار في الوقت نفسه". وعلى الرغم من اندماج شركة Kmart مع شركة Sears تحت إشراف ورعاية أكبر مساهمي شركة Kmart؛ وهي شركة ESL Investments لصاحبها السيد "إدوارد إس. لامبيرت"، فإن هذا لم يغير من الوضع شيئًا بعد. ومن ثم، بدون وجود رؤية واضحة ومحددة ومنطوقة للشركة واستراتيجية عمل موضوعة لتنفيذ هذه الرؤية من قِبل قيادة جيدة، فسيظل النجاح النهائي للشركات في مجالات العمل المختلفة المتخصصة بها يمثل إشكالية – مثلما هو الحال بالنسبة لاحتمالية تحقيق شركة Kmart للنجاح في مجال البيع بالتجزئة. ووجهة النظر هذه منفصلة تمامًا عن وجهة النظر الاقتصادية والضريبية والتي ترى أن حدوث الاندماج بين شركتي Kmart وSears قد يشكل قاعدة انطلاق مفيدة لزيادة عمليات الاندماج بين الشركات في مجال البيع بالتجزئة.

سأذكر فيما يلي مثالاً لشركة Sunbeam، عندما قام "دانلاب" – الرئيس التنفيذي للشركة – بالتحكم الشديد في النفقات لدرجة أنه قلل من النفقات الأساسية للشركة مما تسبب في تدمير قدرة الشركة على الوفاء بوعودها نحو عملائها ومحللي البورصة. هذا، بالإضافة إلى قيامه بتقليل رواتب أفراد فريق العمل والمغامرة باستخدام وسائل محاسبية غير مضمونة لحساب المبيعات. في

الوقت نفسه، فشل الرئيس التنفيذي لشركة Sunbeam أيضًا في وضع رؤية واضحة ومحفزة للشركة أمام أفراد الإدارة. اتحد الفشل الذريع الذي تعرضت له الشركة مع أسلوب القيادة الفردي القائم على إساءة معاملة الرؤساء للمرءوسين وتسببا في وجود بيئة هدامة داخل الشركة.

بما أن موضوع قيادة العمل يتعلق بشكل أساسي بموضوع القدرة على إحداث تغيير، فسنتكلم بشيء من التفصيل عن موضوع قيادة العمل والتغيير. لقد تناولت العديد من الكتب مناقشة هذا الموضوع من قبل. ولقد وضح "جيمس كوزيس" و"باري بوزنير" في أحد كتبهما التي تتناول هذا الموضوع عملية تتكون من خمسة مبادئ أساسية موضحة فيما يلي بالجدول (٦-٢).

الجدول (٦-٢): المبادئ الخمسة الأساسية لقيادة العمل

١- تحدي العملية التجارية
(أ) البحث عن الفرص
(ب) القيام بالتجارب وخوض المجازفات
٢- وضع رؤية محفزة مشتركة بين جميع العاملين
(أ) تخيل المستقبل
(ب) إشراك الآخرين
٣- تمكين الآخرين من فعل شيء ما
(أ) تعزيز روح التعاون
(ب) تشجيع وتحفيز الآخرين
٤- توضيح أسلوب العمل
(أ) التوضيح باستخدام الأمثلة
(ب) وضع خطط لتحقيق مكاسب صغيرة
٥- بث الحماس في نفوس الموظفين
(أ) إدراك قيمة إسهامات الموظفين في العمل وتقديرها
(ب) الاحتفاء بإنجازات الموظفين

إن الغرض من القيام بتحدي العملية التجارية هو ترسيخ الاعتقاد بأن فكرة تحدي الوضع الراهن ليست مقبولة فحسب بل إنها من الأفكار المرغوب في تنفيذها. أما الغرض من وراء وضع رؤية محفزة مشتركة بين جميع العاملين هو تحفيز رغبة الموظفين في معرفة اتجاه العمل بشركتهم ومعرفة ما تهدف الإدارة إلى تنفيذه. أما مبدأ تمكين الآخرين من فعل شيء ما، فإنه يدور حول توفير الآليات الداعمة التي تمكن الموظفين على جميع المستويات من النجاح. أما المقصود بمبدأ توضيح أسلوب العمل، فهو القيام بتوضيح المطلوب فعله بالضبط والنتائج المرغوب في تحقيقها، وذلك من خلال استخدام الأمثلة المناسبة ووضع خطط لتحقيق مكاسب صغيرة. وأخيراً، المقصود بمبدأ بث الحماس في نفوس الموظفين هو القيام بتشجيع كل شخص من خلال مدح تصرفاته السليمة والنتائج الإيجابية التي قام بتحقيقها والإعلان عن تلك النتائج على الملأ ونسبتها إليه بشكل شخصي.

لقد قرأت في أحد الكتب الأخرى الخاصة بموضوع قيادة العمل عن مفهوم "وضع أهداف صعبة محفزة طويلة الأجل ولكن غير تعجيزية في الوقت نفسه" والذي يتم تطبيقه في الشركات التي نجحت في الاستمرار والنجاح لوقت طويل. يجذب هذا المفهوم الكثير من الناس؛ حيث إنه مفهوم واقعي وملموس ومحفز ومركز بشكل كبير، كما أنه لا يتطلب شرحاً لمعناه أو يتطلب فقط القليل من التوضيح. ينصح خبير الإدارة الشهير "سي. كيه. براهالاد" المديرين وكبار موظفي الشركة بأن يفكروا على مستوى عالٍ؛ حيث يقول: "قم بوضع أهداف كبيرة ثم قم بحشد وتنظيم الموارد التي تستطيع استخدامها في تحقيق هذه الأهداف بدلاً من أن تقوم بالعكس." ثم يضيف قائلاً: "تقوم معظم الشركات بالحد من النجاح الذي يمكن أن تحققه لأنها تركز بشكل أساسي على ما تعتقد أنها تستطيع تحقيقه."

إن من أهم العناصر الضرورية التي يجب القيام بها لبناء شركة مليئة بالقادة العظماء أن يتم تقديم تقارير تقييمية بشكل منتظم عن سلوكيات

وأنشطة قادة العمل بالشركة. يعد القيام بجمع التقارير التقييمية من المرءوسين المباشرين والزملاء والمشرفين - والتي تسمى بالتقارير التقييمية الشاملة - نشاطًا تنظيميًا لا يقدر بثمن؛ حيث إنه يمكن المدير من تقييم وتحديد مدى كفاءة وجدارة قائد العمل. يتم عمل هذه التقارير كل فترة معينة (كأن يتم عملها سنويًا أو كل سنتين) لقياس مدى التقدم الذي يتم إحرازه أو مدى عدم التقدم على مستوى الأنشطة التي يقوم بها قائدو العمل، كما يوفر هذا التقرير بيانات استدلالية لما يجب أن يتم من تحسينات.

بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه التقارير التقييمية الشاملة قاعدة من المعلومات والحقائق يمكن للمديرين أن يعتمدوا عليها في ترقية الموظفين الطموحين على مختلف المستويات أو في اتخاذ قرارات مهمة بشأن مستقبلهم المهني. ولذلك، يجب على الشركات الجادة الحريصة على تكوين كوادر قيادية بها على أعلى المستويات أن تقوم بعمل تلك التقارير التقييمية الشاملة وأن تضعها ضمن محتويات التقرير السنوي لفحص الأداء وفي عمليات التخطيط المتوالية. ولتوضيح ذلك بمنتهى البساطة أؤكد أنه يجب على الشركات أن تطور من الأسلوب الذي تتبعه في تطوير الكوادر القيادية الخاصة بها (انظر المربع القادم).

حتى تستطيع - كمسئول عن شركة - النجاح في وضع رؤية للشركة وتوصيلها للموظفين لا بد أن تدرك أنه لن يقبل جميع الأشخاص الموجودين بالشركة التغيير بالدرجة نفسها. يقوم الباحثون والمتخصصون في التسويق بتقسيم الأفراد إلى ستة أنواع مهمة:

١- المبتكرون؛ وهم يمثلون نسبة قليلة جدًا من الأفراد المتحمسين للتغيير والمستعدين لمواجهة المخاطر وبذل التضحيات من أجل التغيير وتجربة الأفكار الجديدة

٢- المتبنون لفكرة التغيير منذ البداية

٣- الأغلبية الموافقون على التغيير في البداية

٤- الأغلبية الموافقون على التغيير في النهاية

٥- المتقاعسون

٦- الرافضون للتغيير على الإطلاق

يقع الكثير من المديرين في الخطأ نفسه - عندما يحاولون القيام بتغيير مفاجئ - ألا وهو محاولة إقناع بعض الأشخاص ممن لا يوجد أمل في إقناعهم بالتغيير. ستكون محاولات هؤلاء المديرين أكثر فاعلية إذا بدءوا في تحديد الأشخاص الذين لديهم استعداد لتقبل التغيير في شركاتهم واتحدوا معهم منذ البداية. وبالتالي، فإنهم سيجدون أن أغلبية المتبقين من الناس سيقبلون هذا التغيير بالتبعية.

اختيار خاطئ

منذ فترة ليست ببعيدة، أراد الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات - المذكورة ضمن القائمة السنوية لأكبر ٥٠٠ شركة بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تنشرها مجلة Fortune - تعيين رئيس لقسم المشتريات وذلك لأن رئيس القسم الموجود بالفعل كان على وشك التقاعد. اختار الرئيس التنفيذي للشركة أحد المديرين ذوي السمعة الطيبة بالشركة على الرغم من وجود بعض الملاحظات حول مهاراته القيادية. لم يخضع هذا المدير لأي تقييم لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديه. ولكن اعتمد الرئيس التنفيذي للشركة في تعيينه على حدسه الداخلي وعلى معرفته به من خلال علاقته الشخصية به.

كان أول الأشياء التي قام بها رئيس قسم المشتريات الجديد هو مقابلة الموظفين حديثي التخرج - والذين تم تعيينهم حديثًا في عهد الرئيس السابق للقسم ووجه لهم رسالة بسيطة ومباشرة ومحيرة للوهلة الأولى في الوقت نفسه؛ حيث قال لهم إنه كان يجب على كل منهم أن يقوم بقضاء أربع سنوات على الأقل في العمل في قسم

المشتريات كمرحلة تمهيدية تمكنهم من الإلمام بكل تفاصيل المهنة قبل أن يتم تعيينهم وتوليهم لمهمات جديدة. ولهذا، بدأ كل من هؤلاء الموظفين في البحث عن عمل جديد خارج الشركة. وفي خلال اثني عشر شهراً ترك نصف الموظفين العمل. وقد انتشر عن رئيس قسم المشتريات أنه يعمل على تقليل العمالة الموجودة في القسم من خلال تشجيع الموظفين على ترك العمل بالشركة.

وهكذا، لم يدعم الأسلوب الذي اتبعه رئيس قسم المشتريات مع الموظفين الثقة التي كانت ممنوحة له، كما أن تأثيره في أداء العمل بدأ في أن يتلاشى أكثر فأكثر بسبب ما يقوم به من الأفعال التي تثير الشكوك حول مدى فهمه لدور قسم المشتريات. في النهاية، اقترح رئيس قسم المشتريات أن يتم تمركز قسم المشتريات رسميًا في محاولة منه لمواجهة نتائج عدم فاعلية أداء القسم والتي تزداد سوءًا يومًا بعد الآخر. وافق الرئيس التنفيذي للشركة على هذا الاقتراح على الرغم من أن الهيكل التنظيمي للشركة مبني على وجود وحدات عمل قوية بالشركة. وبالتالي، كانت نتيجة القيام بذلك زيادة عدم التواصل وعدم التفاهم بين قسم المشتريات وعملائه الداخليين، كما ترسخ بداخل كبار موظفي هذا القسم اعتقاد كامن بأن رئيس القسم لديه خطة عمل وأهداف خاصة به تتناقض مع أهدافهم.

وفي أقل من سنتين، تحول قسم المشتريات الذي كان يعمل على أكمل وجه إلى نوع من الفوضى الهادفة لتحقيق المصالح الشخصية، ولم يعد القسم يسهم بأي حال من الأحوال في تحقيق أي نجاح للشركة.

وهكذا، فالغرض من وراء ذكر هذه القصة هو توضيح أن اختيار قائد العمل الجيد لا يمكن أن يحدث مصادفة. ولكن لا بد أن يتم اختيار هذا القائد بناءً على وعي تام بالمهارات المهنية المطلوب توفرها به وبناءً على الاعتماد على الحقائق الملموسة والتي تحدد مَنْ من المتقدمين لشغل وظيفة قيادية لديه بالفعل المهارات القيادية المطلوبة.

وهكذا، فعندما يتم القيام بوضع رؤية واضحة ومحفزة خاصة بشركتك بالإضافة إلى القيام بممارسة قيادة العمل بشكل صحيح - على جميع المستويات بالشركة - ستجد أن موظفي شركتك سيصبح لديهم التزام وإخلاص تام نابع من إرادتهم الكاملة تجاه الرؤية التي قمت بوضعها بدلاً من

مجرد الإذعان لهذه الرؤية بسبب الإجراءات وبناءً على طلبك من أجل القيام بذلك. كما سيتوفر لديهم المعلومات الكافية والطريقة التي سترشدهم إلى كيفية الاشتراك في تطوير الأساليب والخطط التي تدعم العمل وتطوير الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ تلك الخطط، وهذا بالإضافة إلى تطوير أنماط وكفاءات العمل المناسبة.

أفضل الشركات التي نجحت في قيادة العمل بشكل جيد بناءً على رؤية حقيقية محفزة

لا أشعر بأي تردد في وضع أسماء الشركات التالية التي تمسكت بتطبيق المبدأ الذي ينص على التمسك بالقيادة الجيدة ووضع رؤية محفزة للموظفين في قائمة الشرف.

شركة Allied Signal/ Honeywell: ضرب "لاري بوسيدي" – الرئيس التنفيذي السابق لشركة Allied Signal/ Honeywell – مثالاً رائعًا للقيادة الفعالة داخل الشركة. فمنذ تمسكه والتزامه بإدارة الشركة بالطريقة التي تجعل كل موظف معنيًا بالمحافظة على مستوى الجودة ومنذ تمسكه بتطبيق أسلوب الستة سيجما لإدارة الجودة ووصولاً إلى تصميمه على غرس ثقافة تدعو إلى العمل والإنجاز في الشركة، ضرب "بوسيدي" مثالاً لأفضل الصفات التي يجب توفرها في قائد العمل.

منذ عدة سنوات، أتيحت لي فرصة رؤية شريط تليفزيوني مصور لأحد اجتماعات الإدارة التي عقدها "بوسيدي" في الشركة لمناقشة فكرة إدارة الشركة بأسلوب يجعل كل موظف فيها معنيًا بالمحافظة على مستوى الجودة. ناقش "بوسيدي" بكل وضوح في هذا الاجتماع حاجة الشركة الماسة لأسلوب الإدارة الذي يجعل كل موظف فيها معنيًا بالمحافظة على مستوى الجودة، ووضح أن الشركة ستقوم بعمل برامج تدريبية لفهم وتطبيق هذا الأسلوب ابتداءً بجميع أفراد الإدارة وانتهاءً بالموظفين، ووضح أنه يتوقع من مديري

الشركة أن يلعبوا دوراً قيادياً مهماً داخل الشركة. وفي نهاية الاجتماع، لخص "بوسيدي" كلامه قائلاً بكل وضوح إن أي شخص لن يلتزم بهذا الأسلوب الإداري بعد توضيح حاجة الشركة الماسة له وبعد توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطبيقه، لن يظل جزءاً من فريق عمل شركة /Allied Signal Honeywell بعد ذلك. وهكذا، كان حديث "بوسيدي" في هذا الاجتماع مؤثراً للغاية؛ ليس لأنه توعد الموظفين خلاله بالطرد ولكن لأنه كان منطقياً للغاية.

شركة Siemens للإليكترونيات: لقد اتضح مثال آخر مختلف للقيادة الجيدة في عهد "هاينريش فون بيرر" – الرئيس التنفيذي لشركة Siemens العملاقة. في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، كان الدخل الصافي لشركة Siemens قليلاً للغاية، وذلك بسبب تكاليف التصنيع العالية والبطء في اتخاذ القرار (على غير عادة بعض الشركات الألمانية) وتصميم المهندسين للمنتجات وفقاً لرؤيتهم الخاصة وليس وفقاً لمتطلبات العملاء والكثير من العوامل الأخرى. أدرك "هاينريش فون بيرر" أن الوصول بشركة Siemens لمستويات جيدة من الأداء سيتطلب – بالإضافة إلى العديد من التغييرات الأخرى – اتباع ثقافة أمريكية في العمل. من ضمن المبادرات التي قام بها "فون بيرر" لتحسين الأداء القيام بوضع أهداف واضحة للإدارة وإنشاء علاقة قوية بين مستوى الأداء ومستويات الأجور ووضع أهمية كبيرة لسرعة اتخاذ القرار ووضع الأولوية للإبداع ودفع الجهود المبذولة لتطوير المنتجات لتقديم منتجات أفضل تسعد العملاء. لقد استعان "فون بيرر" ببعض أساليب العمل المذكورة في أشهر كتب الإدارة كعقد اجتماعات كل ثلاثة أشهر مع قائدي وحدات العمل بالشركة لعمل متابعة مكثفة ودقيقة لسير العمل.

شركة Continental Airlines: في رأيي، تعد شركة Continental Airlines دليلاً واضحاً على أن القيادة الجيدة تستطيع أن تحدث فرقاً عظيماً حتى في الصناعة التي يوجد عيوب في بنيتها. استطاع "جوردون بيثون" –

الرئيس التنفيذي السابق لشركة Continental Airlines – إنقاذ الشركة من على حافة التعرض لكارثة في منتصف التسعينيات من القرن العشرين والارتقاء بها لتصبح واحدة من ضمن عدد قليل جداً من شركات الخطوط الجوية الناجحة. وذلك على الرغم من اتباع الشركة لأسلوب جديد في تصميم عجلات الطائرة؛ وقد كان الاعتقاد السائد لدى الجميع أن هذا الأسلوب لن ينجح في مواجهة الأساليب قليلة التكاليف التي تستخدمها شركات الخطوط الجوية الأخرى.

أسئلة تقييمية

ماذا تعتقد بشأن أداء أعضاء الفريق التنفيذي في شركتك فيما يتعلق بوضع رؤية محفزة خاصة بالشركة والعمل وفقاً لها وفيما يتعلق بمستوى قيادتهم للعمل على جميع المستويات؟ حاول الإجابة على الأسئلة التالية واجعل زملاءك يقومون بالإجابة عنها أيضاً.

- هل نقوم بانتظام بوضع رؤية محفزة خاصة بالشركة ونقوم بتوضيح هذه الرؤية للموظفين؟
- ما مدى اهتمام موظفي الشركة بمعرفة اتجاه العمل في الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه؟
- هل يوجد لدى موظفي الشركة رغبة حقيقية نابعة من داخلهم في الالتزام – سواء على المستوى الشخصي أو المهني – بتنفيذ رؤية الشركة أم أنهم يذعنون فقط لأوامر مسئولي الشركة؟
- هل تستطيع شركتنا التمييز بشكل واضح بين المقصود بمفهوم قيادة العمل والمقصود بمفهوم إدارة العمل؟
- هل يوجد في شركتنا توازن سليم بين القيادة والإدارة؟

- كيف نستفيد من مفهوم "وضع أهداف صعبة محفزة طويلة الأجل ولكن غير تعجيزية في الوقت نفسه" الذي يجذب الموظفين ويحفزهم ويبث الحماس داخل الشركة؟
- هل نقوم باختيار الأشخاص الذين يُعرفون بين زملائهم ومرؤوسيهم ورؤسائهم بمهاراتهم القيادية؟ وهل نقوم بتطوير مهاراتهم والعمل على الارتقاء بهم؟

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ الرابع

يعتقد المسئولون في كثير من الشركات أن عملية اختيار قائدي العمل تعد مجازفة كبيرة في حد ذاتها. وذلك لأن معظم المسئولين يفكرون في هذا الأمر قائلين: "بالطبع، من المهم جداً أن نختار بعض القيادات المناسبة للعمل، ولكن إذا أخطأنا في اختيار قائد العمل المناسب، فمن الصعب جداً أن نستطيع إصلاح هذا الخطأ على الفور." يوجد أيضاً لدى الكثير من الشركات الأخرى برامج بدائية وغير متطورة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية الموجودة لدى قائدي العمل بها، هذا إذا كانت هذه البرامج موجودة بالفعل. ومعظم هذه البرامج لا تتناول مناقشة واحدة من أهم المهارات التي يجب توفرها في القائد الناجح؛ ألا وهي كيفية اتخاذ القرار.

في الحقيقة، إن عملية التخلص من قائد عمل ضعيف الأداء ليست بالأمر السهل. ولكن يمكن لهذه المشكلة أن توجد على أي مستوى من مستويات العمل بالشركة بدءاً من اختيار الرئيس التنفيذي للشركة وانتهاءً باختيار المشرفين المباشرين على العمال. يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال القيام بعمل تقارير تقييمية شاملة عن موظفي الشركة؛ حيث يمكن لهذه التقارير أن تساعد في التقليل من حجم المجازفة عند اختيار القائد المناسب. (قم بالرجوع إلى المربع السابق.)

ولكن، ماذا لو أن الخطأ في اختيار قائد العمل المناسب كان قد حدث بالفعل؟ يعتمد هذا على وضعك في الشركة. فإذا كنت أنت من قام باختيار قائد

العمل غير المناسب، فعليك مواجهة الخطأ الذي قمت به والاعتراف به والتعامل معه ومحاولة إصلاحه. وكلما قمت بتدارك ذلك الخطأ في أقرب وقت ممكن، فستجد أنه من الأسهل عليك فعل ذلك. في الحقيقة، إن تأخير القيام بالإجراءات الصحيحة سيتسبب في حدوث تدمير إضافي لمسئوليات الوظيفة ولنفسك وللشركة. يقول "مايك كريزيفسكي" - مدرب كرة السلة في جامعة ديوك الواقعة في ولاية نورث كارولينا - في أحد كتبه: "عندما يقترف القائد خطأً ما ولا يعترف به، ينظر إليه الجميع على أنه إنسان مغرور ولا يستحق الثقة. وعليك أن تعلم أن فقد الثقة هو السبب في تدمير أي قائد."

الخطوة التالية هي القيام بجمع الحقائق والملاحظات. ذلك، حيث يمكنك - كمسئول عن شركة - القيام بعمل استقصاء شامل بهدف تحليل الأوضاع في الشركة. يمكنك إجراء هذا التقرير الشامل فوراً ومعرفة النتائج في خلال فترة قصيرة. كما يمكنك - إذا كنت تفضل - أن تقوم بإجراء بعض المقابلات غير الرسمية مع الأشخاص المستاءين من هذا القائد ومع زملائه، ثم مواجهة هذا الشخص بالحقائق والملاحظات التي توصلت إليها. قد تفاجأ بأن هذا القائد موضع السؤال يرحب جداً بالفرصة التي أتيحت له لمناقشة الموقف الذي يظن مرؤوسيه أنه فشل فيه.

لنفترض الآن أنك أنت من تعمل تحت رئاسة قائد في العمل دون المستوى ورئيس هذا القائد لا يلاحظ المشكلة التي تواجهها من قبل هذا القائد الذي تعمل تحت رئاسته. بالتأكيد، إن هذا الموقف صعب للغاية ولكنه ليس مستحيلاً. ستعتمد طريقة تعاملك مع هذه المشكلة على كيفية العمل داخل الشركة التي تعمل بها. ومع ذلك، فلا تزال الفكرة الأساسية نفسها واحدة؛ ألا وهي أن الشخص الذي قام بالاختيار الخاطئ عند تعيينه لهذا القائد بحاجة لأن يكون على دراية بالمعلومات والملاحظات الموجودة لديك، وغالباً ما يساعدك أفراد قسم الموارد البشرية في هذا. أحياناً ما تستطيع أن تتجه مباشرة إلى صانع القرار

بالشركة مباشرة أو تستعين بصديق مشترك. فضلاً عن ذلك، يمكنك أن تلجأ إلى كتابة رسالة غير موقعة كوسيلة أخيرة إذا فشلت جميع الوسائل السابقة. إذا اعتقدت أن هذه الطريقة هي الوسيلة المناسبة لتوصيل استياءك للمسئولين، فعليك أن تقوم بذكر الحقائق في هذه الرسالة ولا تذكر آراءك الشخصية حتى يكون لهذه الرسالة مصداقية لدى المسئولين وتلقى الاهتمام المطلوب.

الفصل السابع

المبدأ الخامس: تطوير استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل المناسبة



الشكل (٧-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"يجب علينا أن نغير الاعتقاد السائد في أذهاننا بأن الأشياء التي كانت مفيدة في الماضي سوف تواصل فاعليتها في المستقبل."

"جاري هامل"

إن التجارب التي مر بها المديرون في الماضي غالبًا ما تعميهم عن الإمكانيات والفرص المتاحة لهم في المستقبل. وإليك فيما يلي أحد الأمثلة التي توضح ذلك: اضطر صاحب إحدى شركات التصنيع الأمريكية إلى أن يختار فيما بين الاستثمار بمبالغ كبيرة في تطوير العمليات النهائية التي يمر بها

المنتج في أحد مصانعه القديمة والبدء من نقطة الصفر من خلال استخدام نمط عمل جديد في مصنع جديد. يشمل نمط العمل الجديد استخدام وسائل تكنولوجية حديثة وبنية تحتية حديثة والحصول على حوافز حكومية جديدة وعقد اتفاقيات عمل جديدة ووضع تخطيطات جديدة للنقل ... إلخ. إذا اختار صاحب الشركة البدء من نقطة الصفر في مصنع جديد، فإن شركته - بمرور الوقت - ستستطيع القيام باستثمارات إضافية في هذا المصنع مع تطبيق استراتيجية "الحصاد" في المصنع القديم (أي تحقيق ربح قصير الأجل من منتج معين قبل سحبه من السوق بوقت قصير).

فضلت إدارة هذه الشركة التصرف بحذر ودون أن تعرض الشركة لأية مخاطرة. فنظرًا لعدم قدرتها على تخيل كيفية إدارة تعقيدات العمل المتعلقة بتشغيل مصنع تتم تصفيته تدريجيًا، اختارت الإدارة إعادة الاستثمار في المصنع القديم. ومن خلال القيام بذلك، قللت إدارة الشركة من حجم الأرباح التي كان من المحتمل الحصول عليها نتيجة الاستثمار، كما أعاقت تطور الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الشركة. على الرغم من أن الاستثمار في تطوير العمليات النهائية التي يمر بها المنتج في المصنع القديم قد أدى إلى رفع جودة المنتج وتحسين مجمل الأداء المالي للمصنع، فإنه لم يساهم بأي شكل من الأشكال في تطوير استراتيجيات العمل. قام المنافسون بمنتهى القوة بطرح منتجاتهم في السوق نفسه الذي يتم طرح منتج المصنع القديم به. استفاد هؤلاء المنافسون من الاستثمارات الجديدة واستحوذوا على الكثير من فرص كسب العملاء المهمين.

قام أعضاء الفريق الإداري بهذه الشركة - بشكل أساسي - بالخلط بين المبادرات التشغيلية واستراتيجية العمل. ولكن ما الذي جعل هؤلاء الأعضاء يعتقدون أن استراتيجية العمل ترادف فاعلية التشغيل أو البحث عن مصادر خارجية يمكن الاستعانة بها أو فاعلية العملية الإنتاجية أو تخفيض عدد العاملين

أو تطبيق أسلوب الستة سيجما لإدارة الجودة؟ فكل عنصر من هذه العناصر يعد من الوسائل التي يقصد بها تحقيق غرض معين ولكنه ليس اتجاهًا استراتيجيًا في العمل.

في هذا الفصل، سوف أؤكد على أهمية تطوير والحفاظ على استراتيجيات عمل فعالة والتي تتضح في صورة أنماط وكفاءات عمل ناجحة. وبالرجوع إلى الشكل (٧-١) الموجود في بداية هذا الفصل، سنجد أن مبدأ تطوير استراتيجيات العمل لا يمثل قمة ولا قاعدة هرم المبادئ المتدرج. ونستنتج من هذا أن تطوير استراتيجيات العمل يعد نشاطًا مستمدًا من غيره؛ فهذا النشاط يُستمد ويتم دعمه من الهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها والفحص الشامل للظروف المحيطة بها والرؤية المحفزة الخاصة بها والواضحة أمام الجميع. كما أن مبدأ القيام بتطوير استراتيجيات العمل يعد بدوره شرطًا أساسيًا لتطبيق بعض المبادئ الأخرى مثل تقييم الأهداف المرجوة للشركة وغرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر.

لقد قمت بالجمع بين استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل في المبدأ نفسه لأن هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض بصورة كبيرة ولأن قادة العمل العظماء يتعاملون معها على أنها وحدة واحدة متكاملة. (ومن الأمثلة الجيدة لهؤلاء القادة "راندي ديرث" - الرئيس التنفيذي لشركة LANXESS. وسوف نتناول شركة LANXESS بالدراسة تفصيليًا فيما بعد في هذا الكتاب). إذا لم تتوفر بقية العناصر الأخرى مع استراتيجيات العمل، فلن تزيد هذه الاستراتيجيات عن كونها مجرد افتراضات لن ترقى لمستوى التطبيق الفعلي. ذلك، حيث يعد نمط العمل والكفاءات بمثابة القدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات العمل. حتى وإن توفر لديك استراتيجيات عمل سليمة ونمط عمل مناسب، فلا يزال ذلك غير كافٍ؛ وذلك لأنه لا بد من أن يكون لديك الأشخاص ذوو المهارات الجيدة والمعينون في الوظائف المناسبة لهم وفي الوقت المناسب حتى تستطيع تنفيذ نمط العمل بنجاح. (هذا، وسوف يتم مناقشة موضوع

متعلق بكفاءات العمل في الفصل الثامن من هذا الكتاب؛ ألا وهو تحفيز الموظفين بشكل مستمر.)

والآن، دعنا نناقش عن كثب الاعتقاد الشهير الخاطئ بأنه يمكن اعتبار القيام بتخفيض التكاليف من استراتيجيات العمل الناجحة داخل الشركة. قامت شركة Bethlehem Steel - عبر سنوات عديدة - بأفضل إجراء تم على مستوى العالم لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءات الإنتاجية في محاولة منها للاستمرار في مجال الأعمال ومحاولة استعادة ازدهارها السابق. ولكن في النهاية، فإن عدم وجود استراتيجية فعالة للتطور والنمو - في شركة لديها عدة التزامات مهمة ومتزايدة مثل معاشات المتقاعدين والرعاية الصحية للموظفين - قد جعل من فشل تنفيذ النموذج الحسابي للأعمال التجارية وفشل الشركة أمراً لا مفر منه. وعندما فشلت شركة Bethlehem Steel بالفعل، قامت بتغيير النموذج الحسابي للأعمال التجارية الخاص بها وذلك من خلال إشهار إفلاسها وإهدار حقوق موظفيها في المعاشات والرعاية الصحية.

أما على الجانب الآخر وعلى الرغم من جميع مشكلاتها الحالية، فقد فهمت شركة Ford Motor الاختلافات بشكل صحيح. ذلك، حيث أعلن "ويليام فورد" - رئيس مجلس إدارة الشركة - بشكل واضح أن العامل في تصنيع السيارات بالشركة سيركز على الإبداع من أجل تطوير المنتج وتحقيق زيادة في إجمالي المبيعات أو الأرباح، بينما ستواصل الشركة معركتها من أجل احتواء التكاليف وتقليلها. إن انتهاج هذا الأسلوب ربما يمثل الطريقة الوحيدة لتنفيذ نمط عمل ناجح. واجهت شركة Xerox هذا التحدي نفسه فيما بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠١ وقامت "آن ملكاهي" - الرئيس التنفيذي للشركة - بإعادة الاستثمار في المنتجات التي تقوم الشركة بتصنيعها مع محاولة التحكم في التكاليف. ومن الجدير بالذكر أنه لولا أن قامت "آن" بهاتين الخطوتين معاً، ما كان من المحتمل بصورة كبيرة استمرار شركة Xerox لوقتنا الحالي.

لنناقش معًا كل عنصر من عناصر المبدأ الخامس لتوضيح كيفية ارتباط هذه العناصر مع بعضها البعض. ومن المفيد أن ننظر أولاً لمراحل نمو عملية القيام بتطوير استراتيجية العمل منذ الستينيات من القرن العشرين. اشتملت بعض هذه المراحل المهمة على ما يلي:

- ظهور مفهوم الاستراتيجية باعتبارها أداة للربط بين أنشطة العمل التجاري وأداة لتقييم وضع الشركة بالنسبة لمنافسيها (فترة الستينيات من القرن العشرين). اشتملت تلك المرحلة غالبًا على القيام بتحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر الخاصة بالشركة من أجل إجراء التقييم الدقيق.

- قيام مستشاري الإدارة عادةً باستخدام مصفوفة ٢×٢ من أجل مساعدة من يقومون بالتخطيط داخل الشركات في تطوير الخطط لاحتلال وضع جيد في السوق ولتخصيص الموارد (فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين).

- القيام بعملية وضع تصورات لمستقبل الشركة كجزء متمم لعملية تخطيط استراتيجيات العمل. ظهرت فكرة وضع هذه التصورات من أجل القيام بتحدي أنماط التفكير التقليدي في مستقبل الشركة وكنوع من أنواع التشجيع على تطوير قرارات استراتيجية تكون مناسبة للأحداث الفعلية الممكن تصديق حدوثها في المستقبل. إن استخدام طريقة وضع تصورات للمستقبل قد وصل ذروته في بداية السبعينيات من القرن العشرين، خاصة في شركة Royal Dutch/Shell.

- استخدام إطار العمل الذي ابتكره "مايكل بورتر" – والمسمى بإطار "القوى الخمسة" – من أجل تقييم الوضع التنافسي (عام ١٩٨٠). وضح "بورتر" التهديد الذي يكمن عند دخول منافس جديد في مجال العمل، كما قام بتحديد قوة المساومة الخاصة بالمولين والعملاء وخطر المنتجات أو

الخدمات البديلة والمنافسة التي تتم داخل المجال نفسه واعتبر كل هذه الأمور عوامل رئيسية محددة لديناميكيات التنافس في أية صناعة.

- حدوث انتقال في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين من التركيز على مجموعات التخطيط الاستراتيجي القوي إلى التركيز على إحداث إعادة هيكلة وتحسينات في العمليات الإنتاجية.
- ظهور وجهة نظر حديثة في التسعينيات من القرن العشرين وفي العقد الأول من القرن الواحد والعشرين تعتقد أن استراتيجيات العمل تزيد عن مجرد استخدام أداة لتقييم المنافسة وتطوير الخطط لاحتلال وضع جيد للشركة في السوق وتخصيص الموارد. تتبنى وجهة النظر الحديثة الاعتقاد بأن استراتيجيات العمل ينبغي أن تركز على القيام بالتأثير على اتجاه العمل بشركتك ومستقبل المجال الذي تعمل به (وضع تصور شامل عن مستقبل الشركة). فلا بد لهذه الاستراتيجيات أن تشتمل على فهم دقيق لكيفية تغير وتطور أولويات العميل، وبالتالي يتم تنفيذ أنماط عمل يمكن من خلالها تلبية تلك الاحتياجات المتغيرة وتضمن أيضًا لصاحب العمل الحصول على أرباح جيدة من الاستثمار في الوقت نفسه. علاوة على ذلك، ينبغي أن يتم توجيه استراتيجيات العمل تجاه تحديد وتجميع الكفاءات اللازمة لتحقيق مستقبل باهر. باختصار، تتعلق استراتيجيات العمل بالتجديد في الهيكل التنظيمي وتطوير الروابط وسبل التواصل مع الشركات الأخرى من أجل تكملة الكفاءات الداخلية التي تقوم بتحقيق الهدف الرئيسي للشركة والرؤية المستقبلية لها.

قامت كليات إدارة الأعمال لمدة طويلة خلال هذه الفترة بإعطاء انطباع لطلابها بأن تطوير استراتيجيات العمل يمثل قاعدة وقمة هرم الأنشطة التجارية الهادفة لإضافة قيمة للمساهمين. وللأسف، لم تلعب جميع المفاهيم السابقة التي قمنا بذكرها (ابتداءً من المبدأ الأول وحتى المبدأ الرابع دورًا

بارزًا في المناهج التقليدية لكليات إدارة الأعمال. ومع ذلك، نجد أن تطوير استراتيجيات العمل يتعلق بصورة أساسية بوضع قائمة بالأشياء التي سيتم تنفيذها دعمًا لاتجاه العمل والرؤية التي ترتبت على المبادئ بدءًا من المبدأ الأول وحتى المبدأ الرابع. إذا لم تكن استراتيجيات العمل مرتبطة بصورة واضحة بنتائج المبادئ من الأول إلى الرابع، فإن هذا التنافر سوف يسبب بعض المشكلات بصورة حتمية.

لقد تم التعامل مع مفهوم الاستراتيجية بشكل غير مصقول خلال الأزمة التجارية التي حدثت في أواخر التسعينيات من القرن العشرين عندما اتجهت معظم الشركات للاعتماد على التجارة الإليكترونية. ذلك، حيث ارتفعت أسهم الأعمال التجارية الإليكترونية ارتفاعًا كبيرًا ثم هبطت هبوطًا حادًا مما أدى إلى خسارة الكثير من الشركات التي اعتمدت كليًا على هذا النوع من التجارة الإليكترونية الكثير من المبالغ الضخمة. فما زلت إلى الآن أتذكر محادثتي مع حوالي عشرين موظفًا شابًا من شركة Bethlehem Steel في أواخر التسعينيات من القرن العشرين. فلقد كان هؤلاء الموظفون متأكدين من أن أنماطًا جديدة للعمل ستسود؛ حيث إن الاستمرار في تطبيق نمط العمل القديم كان من غير المنطقي بالنسبة لهم. لقد توقعت - بحكم دراستي في المجال التجاري - أن أساسيات الاستثمار المبني على تحقيق القيمة هي التي ستسود في النهاية.

على الرغم من أهمية مفهوم استراتيجية العمل، فإنه لم يكن له دور بارز في بعض الشركات الصناعية الأمريكية الكبرى. فعلى سبيل المثال، فشلت الإدارة في شركة Goodyear في الاستفادة من قيام شركة Firestone بسحب كميات ضخمة من الإطارات التي تصنعها من السوق نتيجة لوجود عيوب تصنيعية بها في الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٣. فقد كان هذا الموقف يمثل فرصة عظيمة لشركة Goodyear لكسب أرباح متواصلة في حصة السوق الخاصة بخطوط إنتاجها. وفي الوقت نفسه، لم يكن لشركة Sunbeam الواقعة تحت

إدارة "دانلاب" أية استراتيجية للعمل قابلة للتطبيق أو للتطوير. ولكنها كانت تتبع أسلوبًا قاسيًا وعنيفًا لتخفيض التكاليف، لقد كان يبدو أن الشركة تستعد للتصفية ولأن يتم بيعها بشكل سريع. وهكذا، ساهمت هذه الاستراتيجية قصيرة المدى - بالإضافة إلى الأسلوب العدواني السيئ الذي كان يتبعه "دانلاب" في إدارته للشركة - في فقد الشركة لقدرتها على تأدية مهامها الأساسية مثل أخذ فواتير على عملائها. كما تسبب هذا في نشر حالة من الارتباك الداخلي وعدم الرضا في الشركة، بالإضافة إلى تدهور الأداء التجاري للشركة وإقصاء "دانلاب" في النهاية من قِبَل أعضاء مجلس إدارته الذين قام باختيارهم بنفسه.

سأذكر فيما يلي مثالاً لإحدى الشركات التي نجحت في تطبيق وتطوير استراتيجيات العمل بها. في عام ٢٠٠٤، بدأت شركة جديدة مملوكة من قِبَل بعض الأقليات في تنفيذ استراتيجية العمل الخاصة بها بمنتهى الحماس؛ حيث كانت هذه الشركة تعمل في مجال الطاقة. اعتماداً على المواهب المتوفرة بالشركة، فإنها بدأت في ترتيب اجتماعات مباشرة مع من تستهدف من العملاء (الشركات الكبرى للمرافق) ومع الممولين المحتملين لها. في غضون ستين يوماً من بدء هذه المبادرة، ظهر أحد التحديات الضخمة أمام الشركة. ذلك، حيث سيطر على جميع العملاء الذين تستهدفهم الشركة موقف واحد؛ ألا وهو عدم رغبتهم في مساعدة شركة مملوكة من قِبَل الأقليات على بدء العمل نظراً لأنه - باعتبارهم شركات خاضعة لنظم رقابية معينة - يتعين عليهم شرح أي تباين في التكاليف للجان الخاصة بالمرافق العامة. كما يوجد اعتقاد سائد لدى الأقسام الخاصة بشراء الغاز بهذه الشركات؛ ألا وهو أن مساعدة شركة مملوكة من قِبَل الأقليات في إثبات نفسها بالسوق يعني التعامل معها بقليل من المرونة فيما يخص عملية التسعير. وقد تتسبب هذه المرونة في حدوث بعض المشكلات مع اللجنة الخاصة بمرافق الدولة، وبالطبع لا ترغب أية شركة في خوض هذه المشكلات.

تسببت هذه الحقيقة في إعادة التفكير فوراً في استراتيجية تمويل الشركة المملوكة من قِبَل الأقليات وإدراك أنه لا توجد حاجة إلى وضع استراتيجية جديدة، وإنما ما توجد حاجة إليه بالفعل هو وضع بعد جديد للاستراتيجية، بحيث تتضمن عمل بعض المبادرات وعقد بعض الاجتماعات التي يتم فيها تبادل المعلومات وكسب الدعم والقيام بذلك كله على ثلاثة مستويات مميزة:

١- مستوى قسم المشتريات الخاصة بالطاقة في شركة المرافق (المستوى التشغيلي)؛ حيث يتم اتخاذ قرارات يومية ولذلك لا بد للعلاقة بين الشركتين أن تقوم على الأداء الواضح والثقة الشخصية

٢- المستوى التنفيذي؛ حيث يقوم الراعي التنفيذي بتوفير القيادة والدعم والتوجيه

٣- مستوى السياسة العامة (بما يشمل لجنة مرافق الدولة وفريق العمل الخاص بها)؛ حيث يمكن للدعم والفهم من قِبَل المنظمين أن يزيل العوائق التي لاحظ قسم المشتريات الخاصة بالطاقة في شركة المرافق أنه سيواجهها في حالة ما إذا قام بأي تعامل تجاري مع الشركة الجديدة. لم تنتهِ قصة الشركة عند هذا الحد، ولكن التعديلات العاجلة لاستراتيجية العمل وفرت فرصة كبيرة للنجاح.

لا يهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية وضع استراتيجية عمل ناجحة. يكفي أن نقول إن تطوير استراتيجية العمل يستحق الوقت والاهتمام بشكل جدي، سواء أتم ذلك من قِبَل القسم الرسمي لتخطيط الاستراتيجيات بالشركة أم من خلال اجتماعات كبار أعضاء الفريق الإداري للشركة والتي يتم عقدها بصفة دورية خارج مقر الشركة. (ينتهج "بيل جيتس" – رئيس مجلس إدارة شركة Microsoft – أسلوباً جديداً؛ حيث يقوم بعمل ما يسمى بأسبوع ابتكار الأفكار الجديدة كل ستة شهور. يقوم "بيل جيتس" خلال هذا الأسبوع بالانفراد

بنفسه في مكان بعيد ليقوم بقراءة متأنية للأوراق الخاصة بالعمل ووضع الشركة وليفكر ملياً في مستقبل الشركة وما يريد تحقيقه من أهداف. كانت هذه الجلسات بمثابة العامل الحفاز للقيام بالتعديلات الكبرى في استراتيجيات العمل الخاصة بشركة Microsoft.)

يرتبط موضوع تصميم نمط العمل بشكل وثيق بموضوع تطوير استراتيجية العمل. يقصد بنمط العمل ذلك النظام الشامل للأصول والأنشطة والعلاقات والذي يمثل طريقة الشركة في تلبية أولويات العملاء. بعبارة أخرى، يمثل نمط العمل النظام المتبع داخل الشركة لتحقيق منفعة العملاء. يتم وضع هذا النمط بناءً على التكنولوجيا المستخدمة داخل الشركة ونوع العمل الذي تقوم به وقرارات العمل بها، كما يتم تنفيذ هذا النمط من خلال الكفاءات الموجودة داخل العمل. ومن ثم، إذا كانت استراتيجية العمل تتعلق بماهية الأشياء التي سيتم تنفيذها، فإن نمط العمل يتعلق بالكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل.

يجب علينا بالطبع القيام بشكل مستمر بتطوير الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل من أجل إرضاء العملاء والمساهمين. يرجع ذلك إلى أنه إذا كانت الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل داخل الشركة ثابتة، فستنهار هذه الشركة بالتأكيد في نهاية الأمر. يوجد لأنماط العمل أيضاً دورات للحياة، ففي نهاية دورة حياة نمط عمل معين يصل هذا النمط لمرحلة الزوال والانهيار الاقتصادي. وبالتالي، تظهر أنماط جديدة للعمل أكثر فائدة وقيمة من هذه الأنماط القديمة؛ حيث تستطيع إشباع احتياجات العملاء مع تحقيق أرباح جيدة لأصحاب العمل وللمساهمين بصورة أفضل في الوقت نفسه. ويوجد مثالان تقليديان على ذلك وهما شركة FedEx وشركة Dell. صممت شركة FedEx نمط العمل التجاري الخاص بها بناءً على القيام بتوصيل خدماتها ليلاً، وقامت شركة Dell بجعل سلسلة التوريد الخاصة بها تتناسب مع الطلبات الشخصية التي ترد إليهم عبر الهاتف والإنترنت.

على الجانب الآخر، لم تفهم شركة Kraft Foods الأمور المتعلقة بوضع نمط العمل جيداً. فلقد حققت الشركة نجاحاً محدوداً عندما اعتمدت بشكل أساسي على مد فترة وجود العلامات التجارية الخاصة ببعض منتجاتها في السوق في سبيل تحقيق النمو الاستراتيجي، وبالتالي لم تهتم الشركة بالشكل المناسب بابتكار منتجات جديدة. ولقد تسبب الأداء السيئ لشركة Kraft في إقصاء مساعدة الرئيس التنفيذي من منصبها في أواخر عام ٢٠٠٢.

بعبارة أخرى، من الضروري جداً أن يكون لديك ولدى العاملين بشركتك فهم عميق للاحتياجات التي تمثل أهمية حقيقية للعملاء الذين تتوجه الشركة إليهم بخدماتها، ويجب أن تلبي لهم تلك الاحتياجات بشكل جيد بحيث تحقق فائدة من منظورين: أولاً، من منظور العميل؛ وثانياً، من منظور المساهم. ويمكن القيام بذلك باستخدام نمط عمل جيد يمكنك من خلاله توفير احتياجات العملاء وتحقيق الربح في الوقت نفسه. تقوم الشركات والمؤسسات الناجحة بإعادة فحص أنماط العمل الخاصة بها من أجل البحث عن بعض الطرق لتجديد مزاياها التنافسية. تقوم شركة Pella – إحدى أقدم الشركات المصنعة للنوافذ والأبواب – ببعض الأنشطة التجارية الجديدة والمربحة من خلال مراكز التصميم الخاصة بها والتي تم إقامتها حديثاً على شكل أكشاك داخل مراكز التصنيع الخاصة بشركة Lowe.

ومن ثم، تخيل أن إحدى المؤسسات أو الشركات قامت باتباع وتطوير المبادئ الأربعة الأولى لتجنب انهيار الشركات التي تم مناقشتها في هذا الكتاب، وأنها قامت أيضاً بتطوير استراتيجيات العمل الخاصة بها ووضع وتطوير أنماط عمل متوافقة مع هذه المبادئ الأربعة، فهل بذلك تضمن تحقيق النجاح؟ إن الإجابة على هذا السؤال تعتمد بصورة كبيرة على ما إذا كانت كفاءات الشركة متوفرة بالقدر المناسب وموزعة بشكل مناسب ويمكن استغلالها لتنفيذ ما تم وضعه من استراتيجيات وأنماط العمل أم لا.

يُقصد بمفهوم الكفاءة داخل الشركة مجموعة المهارات التي تساهم في تقديم المنتجات أو الخدمات بالشكل الذي يرى فيه العميل تحقيق منفعة حقيقية له. ومن ثم، يكون من الصعب جداً على المنافسين تقليد أكثر الكفاءات القيمة الموجودة في الشركة. فعلى سبيل المثال، من الكفاءات التي يمكن أن توجد داخل الشركة خدمة العملاء المتميزة - والتي يكون لديها القدرة على حل المشكلات بشكل حاسم بدلاً من مجرد القيام بالإجراءات الروتينية التي لا تساهم بشكل فعلي في حل المشكلات. وهكذا، فوجود خدمة العملاء المتميزة بالشركة يتسبب في ولاء العملاء الشديد للشركة ويضمن قيامهم بتكرار المعاملة التجارية مع الشركة، كما أنه يساعد في استعادة المعاملات التجارية التي قد خسرتها الشركة لسبب أو لآخر.

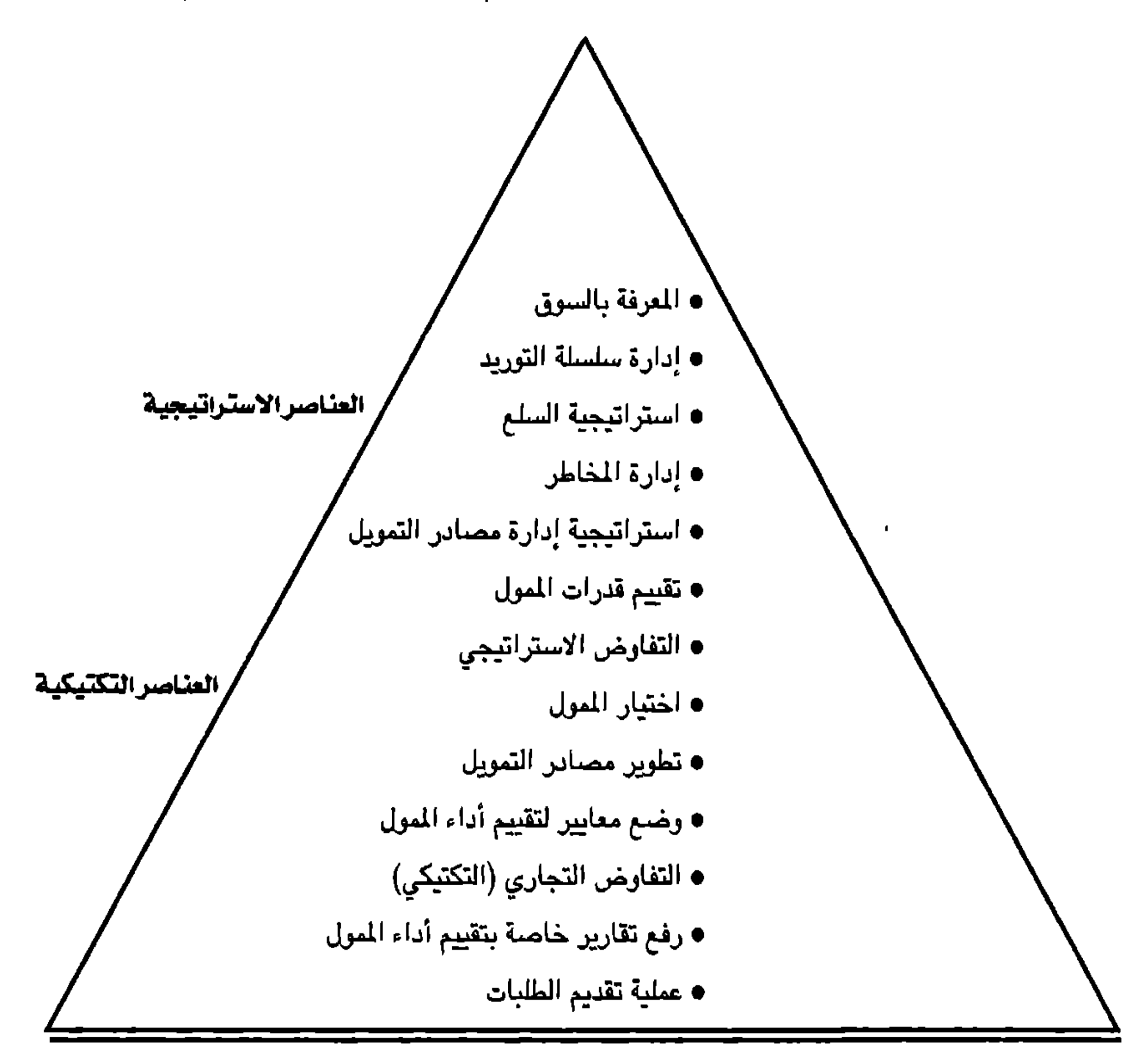
نظراً لأن استراتيجيات وأنماط العمل بالشركة تتعلق بتحقيق مستقبل أفضل، فلا بد أن يتم استغلال الكفاءات داخل الشركة أيضًا لدعم هذه الاتجاهات المستقبلية. ومن ثم، فإن أحد العناصر المهمة في المبدأ الخامس يتمثل في تحديد الكفاءات التي تحتاجها الشركة لدعم الاتجاه المستقبلي المنشود للعمل بها ولتحديد ثغرات العمل التي قد توجد بها ولتطوير الخطط المتعلقة خصيصاً بتكوين أو اكتساب الكفاءات الضرورية.

ومن الخطوات المهمة في القيام بعملية التحديد السليم لكفاءات العمل إدراك وجود جوانب استراتيجية وجوانب تكتيكية لهذه الكفاءات. من الأخطاء الشائعة التي يتم القيام بها عند تحديد كفاءات العمل الحكم على هذه الكفاءات بشكل أساسي من خلال الأنشطة التكتيكية التي يتم القيام بها يوميًا. بالطبع، لا بد من وجود الكفاءات التكتيكية، ولكن لا تؤثر هذه الجوانب التكتيكية غالبًا بشكل أساسي على تطوير وتنفيذ استراتيجيات وأنماط العمل.

من الطرق المفيدة لتحديد وتقييم كفاءة أي نشاط داخل الشركة القيام برسم شكل هرمي مكون من العناصر الاستراتيجية والتكتيكية التي يجب

توفرها في طريقة القيام بهذا النشاط - بدءًا من أكثر العناصر الاستراتيجية أهمية والتي سيتم وضعها في أعلى قمة هذا الشكل وانتهاءً بأكثر العناصر التكتيكية أهمية والتي سيتم وضعها في قاعدة هذا الشكل. يوضح الشكل (٧-٢) الشكل الهرمي الخاص بأحد الأنشطة المهمة داخل الشركة؛ ألا وهو نشاط قسم المشتريات. وبالطبع، فإن أكثر العناصر الاستراتيجية أهمية والتي يجب توفرها لنجاح هذا النشاط يوجد في أعلى الشكل الهرمي وأكثر العناصر التكتيكية أهمية والتي يجب توفرها لنجاح هذا النشاط يوجد في قاعدة الشكل الهرمي. تتمثل الخطوة التالية في ملاحظة ما إذا كان كل عنصر من هذه العناصر موجودًا بالقدر المناسب وبالجودة المناسبة في نشاط قسم المشتريات أم لا وكذلك ملاحظة ما إذا كان كل عنصر موزعًا بشكل مناسب لتنفيذ استراتيجيات ونمط العمل المختار في الشركة.

أما الأمر الذي يسبب إزعاجًا في هذا الموضوع هو أن تطلب الشركة من شخص معين أو فريق عمل صغير أن يقوم بتنفيذ عناصر هذا الشكل الهرمي. ذلك، حيث سيقوم ذلك الفريق يوميًا بالتأكد من الاهتمام بالأمور التكتيكية العاجلة والضرورية. ومن الطبيعي أيضًا أن يقوم هذا الفريق باستغلال جميع الموارد المتاحة له لتنفيذ الجوانب التكتيكية الخاصة بالعمل في المقام الأول، حيث إنه إن لم يقم بذلك، فسيقوم المسئولون - وربما مدير الشركة - بإبداء الاستياء مصرحين بأنه لا يتم الوفاء بالاحتياجات المباشرة للشركة. وستكون النتيجة هي أنه سيتم الوفاء بالضروريات والأولويات الخاصة بالجوانب التكتيكية لهذا النشاط في نهاية الأسبوع وكذلك في نهاية الشهر وفي نهاية السنة. ولكن لم يتم تكريس الوقت الكافي لتنفيذ المستوى الاستراتيجي المطلوب والذي يكمن به الأهمية الكبرى.



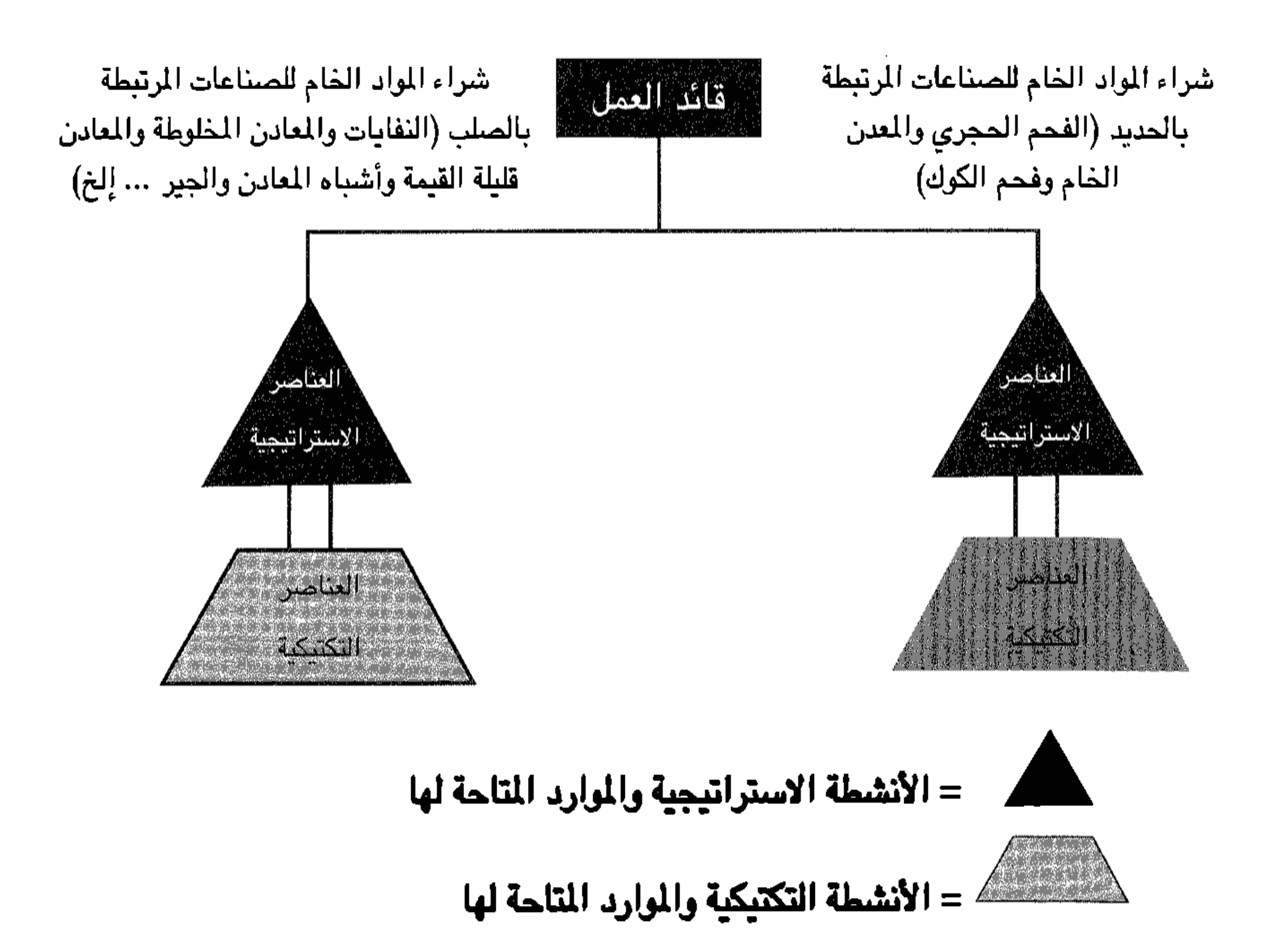
الشكل (٧-٢): العناصر الاستراتيجية والتكتيكية المطلوب توفرها لضمان كفاءة عمليات الشراء الحديثة بالشركة

بوجه عام، من الأفضل للشركات والمؤسسات الكبرى أن تقوم بتحقيق الكفاءة على مستوى أي نشاط بها من خلال تنظيم فريقين عمل منفصلين - ولكن مهامهما مرتبطة ببعضها البعض بشكل ما - أحدهما يختص بتنفيذ الجانب التكتيكي والآخر يختص بتنفيذ الجانب الاستراتيجي للنشاط نفسه. (انظر الشكل (٧-٣) الذي يوضح مثالاً مبنياً على عملية شراء المواد الخام في مجال صناعة الصلب.) لقد تم تنفيذ هذه الطريقة بنجاح كبير من قبَل الشركات التي لديها أهداف مختلفة وعمليات مختلفة ومجموعة من المهارات المختلفة وحتى أساليب عمل مختلفة في كل مجموعة من العناصر المكونة للجانبين الرئيسيين لأي نشاط؛ ألا وهما الجانب الاستراتيجي والجانب التكتيكي. وعلاوة

على ذلك، يجب أن يتوفر لتنفيذ كل عنصر من عناصر أحد الجانبين مجموعة من الموارد التي يتم إدارتها بشتى الطرق الممكنة.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: هل من الضروري أن توجد جميع العناصر التكتيكية والاستراتيجية الخاصة بتحقيق الكفاءة في أي نشاط داخل الشركة؟ تدرك المؤسسات والشركات الرائدة - بشكل متزايد كل يوم - أنه من المفيد من الناحية الاقتصادية أن يتم الاعتماد على الكثير من العناصر التكتيكية للعمل غير الموجودة بالشركة نفسها. يعد الاشتراك في شبكة عمل واحدة أو الاشتراك في الاتحادات أو عمل مشروعات مشتركة أمثلة لبعض الآليات التي يمكن استخدامها للاستفادة من العناصر الاستراتيجية والتكتيكية الجيدة الخاصة بالمؤسسات والشركات الأخرى من أجل تنفيذ رؤية شركتك (انظر الشكل ٧-٤). من أوائل الشركات التي طبقت هذا المفهوم في العمل شركة Chrysler الموسعة، التي تضم العناصر الأساسية في مجال تصميم المنتجات ومجال التخطيط ومجال التنفيذ.

أعتقد تماماً أن المعركة الرئيسية التي يجب على كبار الموظفين الإداريين بالشركة الانتصار فيها هي معركتهم ضد الوقت. ببساطة، لا يوجد لدى هؤلاء المديرين والموظفين الوقت الكافي للتفكير في الموضوعات الكبرى المتعلقة باستراتيجية العمل. كما لا يوجد لديهم الوقت الكافي للتفكير في كيفية تأثير هذه الاستراتيجية على شكل نمط العمل الذي يتم وضعه أو كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال استغلال الكفاءات الموجودة في الشركة. إذا لم يهتم مسئولو الشركات بتخصيص الوقت الكافي للتفكير في هذه الأمور وإذا لم يضعوا هذا الاهتمام كأحد أهم أولوياتهم، فينبغي عليهم الانتباه لذلك في أقرب وقت ممكن.



الشكل (٧-٣): تحقيق الكفاءة في أداء نشاط معين من خلال تنظيم فريقين عمل - تتصل مهامهما ببعضها البعض - أحدهما يختص بتنفيذ العناصر الاستراتيجية والآخر يختص بتنفيذ العناصر التكتيكية

أفضل الشركات التي نجحت في تطوير استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل

على الرغم من وجود الكثير من الانتقادات التي يمكن توجيهها للشركات فيما يتعلق بموضوع تطوير استراتيجيات العمل بداخلها، فإنه يوجد العديد من الأمثلة لبعض الشركات - التي يزداد عددها باستمرار - والتي لديها فهم واضح لاستراتيجيات العمل بها ويتم وضع أنماط عمل سليمة فيها بمنتهى البراعة والمهارة بناءً على هذا الفهم. من ضمن هذه الشركات الناجحة شركة General Electric وشركة ITT (يمكنك إلقاء نظرة على دراسة الحالة الخاصة

بها في الفصل الخامس عشر من هذا الكتاب). وسنذكر في قائمة الشرف التالية بعض الشركات الأخرى التي حققت نجاحًا كبيراً في تطبيق المبدأ الخامس.

شركة Amazon.com: لقد استحقت شركة Amazon.com أن يتم إدراجها ضمن قائمة الشرف بسبب استراتيجيتها المبتكرة ونمط العمل المتميز بداخلها. وهذا بالإضافة إلى التزامها الكامل بهذه الاستراتيجية ونمط العمل الخاص بها على الرغم من التعليقات السلبية الكثيرة من حولها وكذلك بسبب قدرتها على توسيع استراتيجية العمل الأصلية بها لتشمل منتجات الشركات الأخرى. علاوة على ذلك، استطاعت الشركة استغلال تكنولوجيا الإنترنت بشكل فعال جداً لكي تصبح إحدى الشركات الرائدة في مجال تقديم خدمات الإمداد والتموين عبر الإنترنت.

شركة Bright Horizons Family Solutions: تقوم هذه الشركة بتوفير أماكن لرعاية الأطفال بالقرب من أماكن عمل الآباء والأمهات وتقدم خدمات التعليم في هذه المرحلة المبكرة من العمر. قدمت هذه الشركة مثالاً رائعًا للنجاح في تطبيق الأفكار الجديدة وتحدي المفاهيم التقليدية السائدة. في الفترة من منتصف إلى أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، كان هذا المجال يعج بالشركات التي كانت تدير هذا العمل كإدارتها لأي نشاط تجاري آخر كأن تقوم بتخفيض تكاليف العمالة وتقديم الأساسيات فقط والالتزام بأقل المتطلبات اللازمة للحصول على التراخيص الحكومية.

ومع ذلك، حرصت شركة Bright Horizons Family Solutions على انتهاج طريقة أخرى في العمل قائمة على تقديم خدمات متميزة. توافقت هذه الطريقة في العمل مع احتياجات العميل الذي يبحث باستمرار عن خدمة متميزة خالية من التعقيدات والمشكلات. وهكذا قدمت الشركة لعملائها – من الآباء والأمهات – كل ما يحتاجون إليه من خدمات عالية الجودة وشعور كبير بالرضا

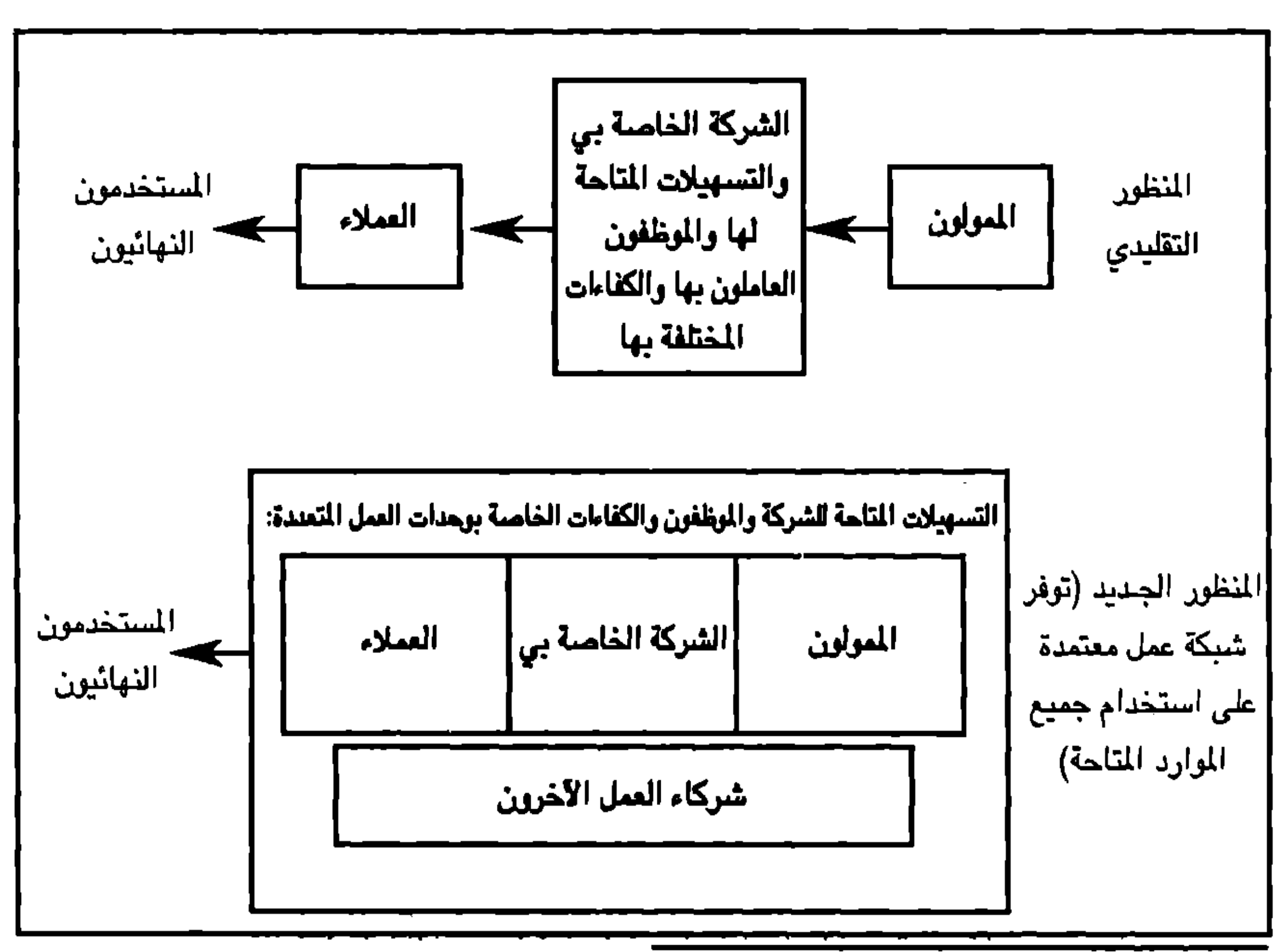
عن الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، حقق نمط العمل الذي انتهجته الشركة عائدات معقولة جداً للمساهمين. وهكذا، ضربت شركة Bright Horizons Family Solutions مثالاً رائعًا للشركة التي تفكر مليًا لكي تضع نمط عمل يستجيب لاحتياجات العملاء ويحقق مصالح المساهمين في الوقت نفسه.

شركة Emerson Electric: تضرب شركة Emerson Electric مثالاً حقيقيًا للقيام بتطوير استراتيجية العمل الخاصة بها على الوجه الأكمل. إن النموذج الذي تسير عليه العمليات التجارية داخل شركة Emerson Electric – والذي سوف يتم تدريسه ضمن دراسات الحالة في كليات إدارة الأعمال – قد أدى إلى وصول المستوى الذي تتطور به استراتيجية العمل داخل الشركة – وما يتعلق بها من بعض التفاصيل التشغيلية والمالية – لدرجة عالية من الجدية والانضباط والنظام. ويتضح ذلك من خلال النتائج التي تتحدث عن نفسها؛ حيث استمر نمو أرباح هذه الشركة لأكثر من أربعين عاماً متتالية.

شركة IBM: تستحق شركة IBM أن يتم وضعها ضمن قائمة الشرف الخاصة بالشركات التي حققت نجاحًا في تطبيق المبدأ الخامس من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات؛ وذلك لأنها نجحت في أن تتحول من مجرد شركة متخصصة في بيع معدات الكمبيوتر إلى شركة قائمة على تقديم جميع الخدمات والأجهزة الإليكترونية. يعد هذا الاتجاه الجديد في العمل المحرك الأساسي للنمو داخل هذه الشركة.

شركة Xerox: كان من الممكن أن يتسبب إدراج شركة Xerox ضمن قائمة شرف في إثارة دهشة البعض إذا كان قد تم ذلك منذ عدة سنوات؛ وذلك لأن الشركة قبل عام ٢٠٠١ لم يكن لديها أية ميزة تستحق التقدير. مرت الشركة بظروف عصيبة قبل عام ٢٠٠١؛ حيث تسبب عدم وجود استراتيجية عمل متماسكة داخل الشركة بالإضافة إلى إدارتها السيئة في وصول الشركة لحافة الانهيار. أما في الوقت الحاضر – بعد تولي "آن ملكاهي" لمنصب الرئيس التنفيذي للشركة – فقد حظيت الشركة باستحسان الجميع لأنها استطاعت أن

تعيد الحياة لاستراتيجية العمل الخاصة بها. ذلك، حيث استطاعت الشركة الخروج من المجال الراكد الخاص بالتصوير التقليدي للمستندات وخاضت مجال تقديم الخدمات والمنتجات الرقمية الحديثة مع التركيز بشكل خاص على تقنية استخدام الألوان والتي تمثل أحد أكبر قطاعات السوق نمواً.



الشكل (٧-٤): توسيع نطاق الكفاءات المتاحة

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كانت شركتك تقوم بوضع استراتيجيات وأنماط عمل مناسبة وتطور كفاءات الأنشطة المختلفة الخاصة بها بشكل فعلي لضمان تحقيق مستقبل أفضل لها أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- هل تركز استراتيجيات العمل بشركتنا بشكل أساسي على تطوير الخطط وتحديد الموارد المتاحة بشكل يمكننا من المنافسة في السوق؟ هل نقوم بقضاء الوقت الكافي في وضع تخيل لمستقبل الشركة، بما في ذلك التركيز على فهم الأولويات المتغيرة للعملاء ووضع أنماط جديدة للعمل؟

- هل ترتبط عملية تطوير استراتيجية العمل الخاصة بنا بالهدف الرئيسي لشركتنا والقيم الأساسية للعمل بها ونظرتنا الشاملة للأوضاع من حولنا؟
- هل لدينا نمط عمل معين يستطيع الوفاء بأولويات العملاء المتغيرة ويحقق أرباحًا للمساهمين في الوقت نفسه؟
- هل نقوم باستثمار المجهود والوقت الكافي في التطوير والإبداع؟
- هل نقوم بقضاء الوقت الكافي وبذل المجهود الكافي في تحديد وتطوير الكفاءات الضرورية للنجاح؟
- هل تعتقد إدارة شركتنا أن الأفراد العاملين لديها يمثلون مصادر قوة بالنسبة لها وتوضح ذلك للموظفين أم أن الإدارة تعامل الموظفين على أنهم مجرد سلع يجب استغلالها وتعتبرهم مجرد تكاليف زائدة على الشركة؟
- هل نكتفي بمجرد الاستفادة من جميع الكفاءات داخل الشركة فقط أم أننا نتطلع إلى الاستفادة من المواهب والكفاءات الموجودة لدى شركاء العمل المحتملين في المستقبل؟

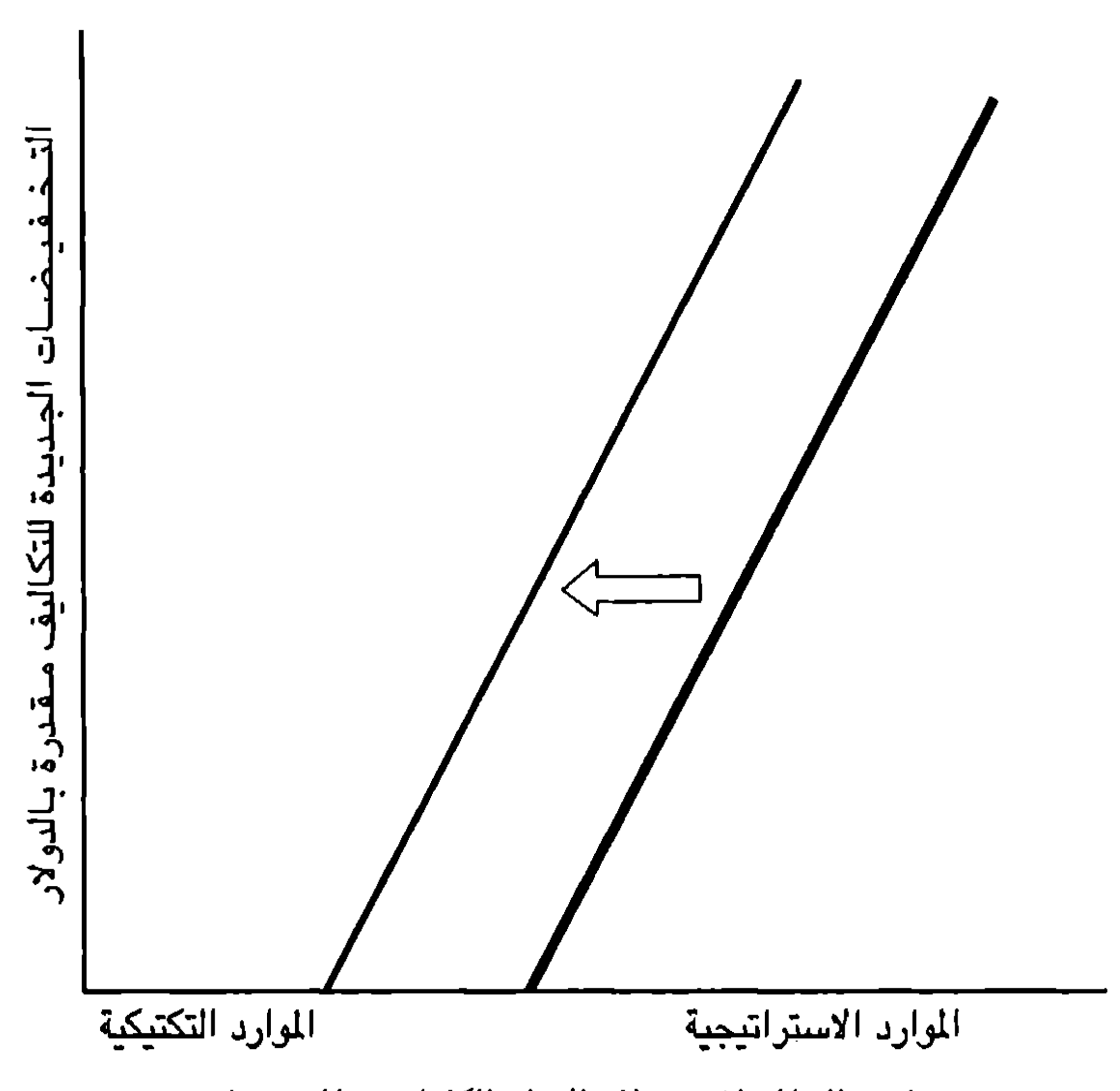
المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ الخامس

يعترض البعض أحيانًا على موضوع الاستثمار في تطوير بعض الكفاءات المعينة. ذلك، حيث إنهم يعتقدون أنه من الضروري أن يتم القيام بتخفيض تكاليف العمالة، وفي هذه الحالة لا بد أن يشارك الجميع بشكل عادل في تحمل النتائج.

ربما تكون قد سمعت مثل هذه الآراء من قبل والتي تصدر عادة من بعض المديرين الماليين والمحاسبين ممن لا يهتمون بأي شيء سوى خفض التكلفة وتحقيق الكثير من الأرباح. يدل هذا الكلام على عدم فهم قائليه للعلاقة بين كفاءات العمل واستراتيجياته. وحتى إذا فهم الرئيس التنفيذي للشركة العلاقة

الوثيقة بين استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل، فذلك وحده لا يكفي لأن هذه العلاقة تمثل إطاراً عاماً للعمل يجب فهمه وتطبيقه من قبل جميع الأشخاص المسئولين عن سير العمل بالشركة.

دائمًا ما يدور الجدال حول الفاعلية في أداء العمل في مقابل الكفاءة في أداء العمل. إذا لجأت شركتك للقيام بعملية تخفيض للتكاليف الداخلية، فهل ينبغي أن يتم تقليل عدد العاملين في كل أقسام الشركة بشكل متساوٍ؟ من أجل أن يتم فهم هذا الجدال بشكل جيد، قم بإلقاء نظرة على الشكل (٧-٥) - المبني على البيانات الخاصة بست سنوات من العمل في شركة Bethlehem Steel وقد حصلت عليها من خلال عملي السابق في الشركة.



الشكل (٧-٥): بعض البيانات المتعلقة بالجدال الدائر حول الفاعلية في أداء العمل في مقابل الكفاءة في أداء العمل

لقد وجدنا أنه لكل نسبة اشتراك من قِبَل الموظفين بنظام الدوام الكامل في المشروع والذي يمكن تخصيصه للقيام ببعض الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بعملية الشراء، يمكننا تقليل التكلفة في العام التالي بمقدار مليون دولار (ومنحدر هذا الخط يمثل مليون دولار أمريكي لكل نسبة اشتراك من قِبَل الموظفين بنظام الدوام الكامل كل عام). ينبغي أن يتم تركيز الجهود المبذولة لتحسين فاعلية أداء المنظومة الخاصة بعمليات الشراء على تقليل الموارد التي يتم تخصيصها للأنشطة التكتيكية والأنشطة التجارية - وهذا يعني تحويل الخط المستقيم إلى اليسار بالقدر الذي تسمح به الأساليب التكنولوجية والعملية الإنتاجية.

ومع ذلك، فإن القيام بتقليل أعداد العمال كإجراء استراتيجي لتحسين كفاءة عملية الشراء سيكون له نتائج مكلفة للغاية. إذ سيتسبب ذلك في عدم قدرة الشركة على تحقيق تخفيضات في التكاليف في الجزء الأكبر من هيكل التكاليف الخاص بالشركة (ذلك الجزء الخاص بالبضائع والخدمات التي يتم شراؤها والحصول عليها).

يمكن تطبيق الشيء نفسه على الكفاءات الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالجوانب الأخرى للعمل. إن أحد الجوانب التي يتم إهمالها وإغفالها عند القيام بعملية تخفيض التكاليف على مستوى الإدارة هو جانب الابتكار والإبداع. فإني لا أبالغ إذا أكدت على أن جانب الإبداع والابتكار لا بد وأن يكون جزءًا من استراتيجية العمل الدائمة في الشركة. ويمكن أن يوجد هذا الابتكار في عدة أشكال، أهمها ابتكار منتج جديد والابتكار في العمليات التجارية للشركة.

تعد الأفكار المبتكرة لتطوير المنتجات في شركة Xerox والتي نتجت عن الأبحاث المستمرة التي تم القيام بها في المركز البحثي التابع للشركة في الفترة ما بين الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين من أهم وأكثر الأفكار التكنولوجية الحديثة التي ظهرت خلال الأعوام الخمسة والعشرين الماضية قيمة. مع ذلك، قد تبين من خلال التجارب التي مرت بها الشركة قبل عام ٢٠٠١ أن

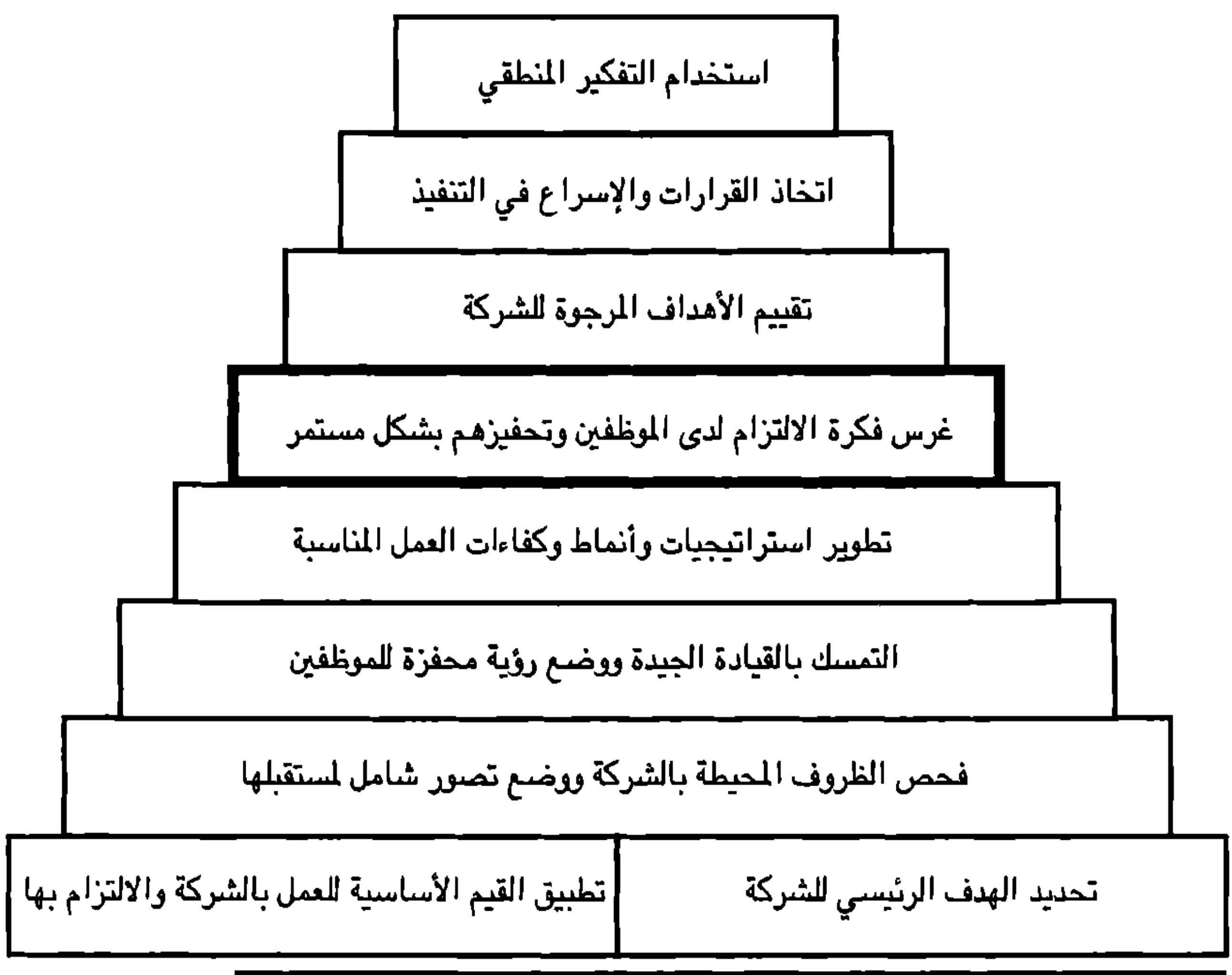
الإبداعات والابتكارات في حد ذاتها لا تمثل أية قيمة يفتخر بها المبدع إذا لم يتم الاستفادة منها. ولذلك، يجب أن يتم دمج هذه الابتكارات في استراتيجية العمل الخاصة بالشركة. وهذا بدوره يتطلب أن يتم تعزيز ودعم هذه الابتكارات بنمط العمل المناسب والموارد والكفاءات المناسبة حتى تستطيع الشركة الاستفادة من هذا الابتكار والحفاظ على وجوده.

إن الأفكار المبتكرة في تصنيع المنتجات - وخصوصًا تلك الأفكار التي يحتمل معها تعرض الإنتاج لمشكلات أو عدم سير العملية الإنتاجية بشكل طبيعي - لا تلقى دائمًا الدعم والتشجيع من قبل أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى للشركة. ولهذا، فلكي تتمكن من النجاح في تنفيذ تلك الابتكارات، عليك أن تقوم بوضع نمط عمل متميز متوفر به الموارد اللازمة - حتى وإن اضطررت إلى جلبها من أماكن أخرى بعيدة جغرافيًا عن الشركة الأصلية.

يمكن للابتكارات في العملية الإنتاجية بالشركة أن تواجه التحديات نفسها. ونتيجة لذلك، تقوم الشركات العالمية غالبًا بتأسيس ما يسمى بـ "مكاتب إدارة المشاريع" والتي يتم إدارتها تحت مظلة الرئيس التنفيذي للشركة. يقوم "مكتب إدارة المشاريع" بالبدء في اختبار وتنفيذ عمليات إنتاجية جديدة متوفر لها الموارد اللازمة، كما يوفر المكتب لهذه العمليات دعمًا إداريًا على مستوى عالٍ وكذلك يوفر الخبراء الذين يقومون بتدريب الموظفين على كيفية تنفيذ هذه العمليات وجعلها جزءًا من العمليات الأساسية بالشركة. استفادت الكثير من العمليات والأساليب الإنتاجية المبتكرة من دعم وتحفيز "مكاتب إدارة المشاريع" كأسلوب التمويل الاستراتيجي وأسلوب الستة سيجما لإدارة الجودة وأسلوب التصنيع محدود الفاقد.

الفصل الثامن

المبدأ السادس: غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر



الشكل (٨-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"لم يتم تحقيق أي إنجاز عظيم دون وجود روح الحماس"

"رالف والدو إميرسن"

"ومن ثم، ماذا يحدث إذا كان القيام بتقليل التكاليف سيفيد شركتي من الناحية المالية، ولكنه سيسيء إلى وضعها بالسوق؟ إذا تسبب هذا الإجراء في ذلك، فلن أقوم به في شركتي." كانت هذه هي العبارة التي قالها أحد كبار مديري الإنتاج في إحدى شركات التصنيع الأمريكية عندما عبر عن رفضه وازدرائه للمبادرة الجديدة الموسعة التي تقوم بها الشركات لتقليل التكاليف.

إن رفض التغيير ومقاومته يعد شيئًا متأصلاً ومستوطنًا في عالم الأعمال التجارية، كما يشير هذا الرفض إلى العديد من التحديات التي تقابل من يقوم بالتغيير. من ضمن هذه التحديات كيفية البدء في التغيير بنجاح وكيفية التأكد من أن جميع جوانب العمل تسير في اتجاه تحقيق أهداف الشركة والعمل على تحقيق ذلك وكذلك كيفية التأكد من أن جميع الموظفين على المستويات كافة داخل الشركة متحمسون لأداء العمل بالشكل السليم. في الموقف الذي تم وصفه توًا، لم تقم الشركة بتطوير العمليات الإنتاجية أو بصرف الحوافز للموظفين حتى تعمل على غرس فكرة الالتزام بداخلهم وتضمن دعمهم للمبادرات الطموحة والأهداف الخاصة بالشركة. علاوة على ذلك، يبرز بشكل واضح في مثل هذه الحالات من يقومون بإعاقة حركة التقدم والتغيير - مثل مدير الإنتاج المذكور آنفًا - كما أنهم يستمرون في شغل مناصبهم. وبالتالي، يؤثر الظهور الواضح لرافضي التغيير بالشركة والإصرار على موقفهم بشكل سلبي على موقف الكثير من الموظفين الذين لديهم استعداد لتقبل التغيير وعلى مستوى طاقاتهم.

يقصد بالمبدأ السادس من إطار العمل الخاص بتجنب انهيار الشركات التأكد من أن القوى العاملة بالشركة تسير في اتجاه تحقيق أهداف الشركة وتقوم بتنفيذ استراتيجية العمل بها على الوجه الأكمل وتلتزم بنمط العمل وتكتسب الحماس والعزيمة من كل هذه العوامل. يمكن اعتبار أن المبدأ السادس يعد بداية الانتقال إلى مراحل التنفيذ والتطبيق التي تنبثق من المبادئ الخمسة الأولى.

لقد كان "إدوارد دي. برين" على وعي تام بأهمية القيام بدعم وتشجيع الموظفين عند توليه منصب الرئيس التنفيذي لشركة Tyco International، وذلك بعد انحدار مركزها وسمعتها في السوق. وكما ذكرنا في الفصل الرابع، قام "برين" بمجموعة من الإجراءات الصارمة، مثل حل مجلس الإدارة الداخلي

بالشركة وإقصاء جميع كبار المديرين من مناصبهم. كما أنه قام بتطبيق المبدأ الثاني من مبادئ تجنب انهيار الشركات؛ ألا وهو تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة. كانت هذه الإجراءات الخطوات الأولى في الاتجاه الذي عمل على استعادة مصداقية الشركة في السوق. كما مثلت هذه الإجراءات الأساس الذي تم بناءً عليه تطبيق فكرة غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين تجاه أسلوب العمل الجديد بالشركة والذي يتصف بالمصداقية والجودة.

إن قيام شركة Daimler بشراء أكثر من نصف أسهم شركة Chrysler في عام ١٩٩٨ يعد مثالاً واضحًا للحالة المناقضة تمامًا للمثال السابق. ذلك، حيث إنه بعد فترة قصيرة عقب الدمج المفترض للشركتين بنسب متساوية من الأسهم، انخفضت أرباح شركة Chrysler انخفاضًا شديداً؛ مما أدى إلى تخلي العديد من كبار موظفي الإدارة الأمريكيين بالشركة عن مناصبهم، كما كان هذا مقدمة للقيام بفرض مراقبة ألمانية شديدة على شركة Chrysler من قِبَل رؤساء المقار الرئيسية لشركة Daimler. وقد تسبب كل ما سبق في توليد بعض الشكوك حول السمة الأساسية لهذه الصفقة التجارية التي تم وصفها بأنها دمج بين شركتين بنسب متساوية من الأسهم، حيث لم يساعد هذا الاندماج في تطوير ديناميكيات العمل في الشركة الجديدة (الناشئة عن الشركتين معًا). بعد ذلك، تولى "دايتر زيتشه" - الألماني الجنسية - منصب الرئيس التنفيذي للشركة الجديدة، وأخذ على عاتقه مهمة إعادة بناء ثقة الموظفين في الشركة واستعادة احترامهم لها وكذلك تمهيد الطريق لتعزيز العمليات الإنتاجية الأمريكية الأساسية الخاصة بهذه الشركة الجديدة. كما تمتع "ديتر زيتشه" بقدرة كبيرة على التواصل مع جميع الموظفين؛ فهو حقًا قائد عمل متميز جداً.

إن الخطوة الأولى التي يجب أن يتم القيام بها في طريق تطبيق المبدأ السادس - والتي غالبًا ما يتم إغفالها - هي أن يتم إخبار الموظفين داخل الشركة بنتائج تطبيق المبادئ الخمسة الأولى لتجنب انهيار الشركات أولاً بأول.

ذلك، حيث إنه إن لم يكن لدى موظفي الشركة هذه المعلومات وهذا الفهم عما توصلت الشركة إليه من نتائج، فلن يكون لديهم التزام شديد بتحقيق أهداف الشركة ولن يتحمسوا أيضاً بالدرجة الكافية لتحقيق تلك الأهداف.

بالإضافة إلى ذلك، تحتاج الشركة لأن يكون لديها أولاً الوعي الكافي بأهمية ما تمتلكه من كفاءات وذلك من أجل أن تستطيع القيام بغرس فكرة الالتزام داخل موظفيها وأن تحافظ على هذا الالتزام (قد يبدو تكرار الكلام في هذا الموضوع نوعًا من السذاجة، ولكن لا بد من تكرار التأكيد على أهمية هذا الموضوع أكثر من مرة من أجل تغيير رؤية بعض المديرين الذين يصرون على أن يعتبروا موظفي الشركة مجرد مصادر تكلفة للشركة وحسب). كما يجب أن يوجد لدى مديري الشركة الوعي الكافي بأفضل الكفاءات التي ينبغي وجودها لتلبية احتياجات السوق في الوقت الراهن وفي المستقبل. تفكر الشركات الرائدة في كل ما يتعلق بالنظم الخاصة بتطوير القوى العاملة لديها؛ حيث تقوم بالبحث في كل مكان عن المواهب الجيدة التي يجب التخطيط لها وتنظيمها وتوجيهها.

الخطوة التالية في طريق عملية القيام بغرس فكرة الالتزام لدى الموظفين والتحفيز المستمر لهم هي التركيز على الهياكل الإنتاجية والعمليات البسيطة ووضع نظم بسيطة سهلة الفهم يمكن من خلالها منح المكافآت للموظفين وتقديرهم بشكل واضح. هذا، بالإضافة إلى التركيز على استخدام معايير بسيطة ومباشرة لتقييم الأداء (المبدأ السابع) والقيام بممارسات قيادية جيدة على كل المستويات والالتزام التام بالعمل وتحقيق نتائج جيدة. على الرغم من أنه من الصحيح أن بعض الهياكل والنظم تساعد في دفع الشركة للسير في الاتجاه العام الصحيح، فإن القيام بالتعزيز والدعم الإيجابي بشكل مستمر للموظفين سيضمن وصولهم لدرجة عالية من الالتزام بتحقيق أهداف الشركة. وعلى القدر نفسه من الأهمية، لا بد من وضع عقوبات لأي قصور في الأداء أو عدم التزام من قبل الموظفين.

في الوقت نفسه الذي يقوم فيه الموظفون بجهود كبيرة للالتزام بأهداف الشركة، لا بد للشركة أن تقوم أيضًا بتوفير العوامل المشجعة للموظفين. تتمثل هذه العوامل في بعض الأساليب أو السلوكيات الخاصة بقادة العمل والتي تقوم فعلاً بتشجيع أعضاء فريق العمل بالشركة على الالتزام بتحقيق أهدافها. يوضح الجدول (٨-١) الاختلاف بين الأساليب التقليدية لغرس فكرة الالتزام لدى الموظفين والأساليب السليمة الموصى بها.

لكي تحقق النجاح الحقيقي في شركتك - سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى السوق - فإنك لست بحاجة إلى أن يكون موظفو شركتك ملتزمين بتحقيق أهداف الشركة فحسب، بل إنك تحتاج أيضًا لأن يكونوا متحمسين بشكل دائم للعمل. وهذا هو الفرق الأساسي بين أن يقوم موظفو شركتك بعملهم من باب امتثال التعليمات فحسب وأن يقوموا بعملهم بدافع الشعور بالالتزام التام والإخلاص للعمل. تقوم الشركات الناجحة بالاعتماد على طاقة الحب الموجودة لدى موظفيها. ذلك، حيث تقوم هذه الشركات بمخاطبة قلوب موظفيها قبل عقولهم؛ مما يؤدي إلى وصول الموظفين لأعلى درجات الالتزام النابع من شعورهم الشخصي بالحب والشغف تجاه أهداف الشركة.

سأذكر فيما يلي بعض الظواهر التي توجد بالشركات التي يتسم موظفوها بالحماس والرغبة الحقيقية في أداء العمل:

- مشاركة المعلومات بين أفراد العمل على المستوى الداخلي للشركة بشكل جيد
- وجود فريق عمل متميز في القيام بمهام العمل على الوجه الأكمل سواء داخل الشركة أو خارجها
- بحث الموظفين عن طرق لمساعدة زملائهم في تحقيق النجاح
- الاحتفال بإنجازات الشركة والقيام بحفلات لتكريم الموظفين المتميزين بشكل منتظم
- شعور كل فرد من أفراد فريق العمل بدرجة عالية من الالتزام النابع من داخله تجاه تحقيق أهداف الشركة

الجدول (٨-١): الأساليب الأساسية المختلفة لغرس فكرة الالتزام داخل نفوس الموظفين

الأساليب التقليدية	الأساليب الموصى بها
إخبار كل موظف بما يتعين عليه القيام به (مهام عمل محددة)	يجب توضيح المبادئ الخمسة الأولى الخاصة بتجنب انهيار الشركات للموظفين؛ حيث يتم توضيح رؤية الشركة وسبب وضعها لهذه الرؤية والكيفية التي تنوي من خلالها تنفيذ تلك الرؤية. بعبارة أخرى، مساعدة الموظفين في رؤية التصور الكامل عن الشركة وتوضيح أهمية الأدوار التي يقومون بها في دعم هذا التصور وتحقيقه.
التركيز على الإدارة داخل الشركة (يمكنك الرجوع إلى الجدول ٦-١.)	تحقيق التوازن بين التركيز على الأنشطة القيادية والتركيز على الأنشطة الإدارية (الجدول ٦-١)
فرض أساليب السيطرة والإجراءات الصارمة	وضع أهداف مفهومة ومعايير لتقييم الأداء وتقديم تقارير تقييمية عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه
تطبيق التسويات الخاصة بمستحقات الموظفين على جميع أفراد العمل (بحيث يحصل كل فرد على حصة متساوية من هذه التسويات)	تقديم مكافآت للموظفين الملتزمين والمخلصين ولمن يقومون بتحقيق أهداف الشركة، وكذلك معاقبة غير الملتزمين ومن لا يستطيعون تحقيق الأهداف المتوقعة
النظر إلى مجرد دفع الحوافز المادية على أنه مكافأة في حد ذاته	الاستعانة بمستوى أعلى من تقديم المكافآت للموظفين وتوفير التشجيع المعنوي لهم، بحيث يشعر الموظف بالرضا نتيجة لإشراكه في صياغة الرؤية الخاصة بالشركة أو في وضع أهدافها
وضع خريطة تنظيمية للشركة يتم فيها توضيح كيفية التواصل بين موظفي الشركة من خلال تسلسل هرمي	استخدام آليات متعددة للتواصل
النتيجة: قيام الموظفين بعملهم من باب امتثال التعليمات	النتيجة: قيام الموظفين بعملهم بدافع الشعور بالالتزام التام والإخلاص للعمل وحماسهم الشخصي لتحقيق أفضل النتائج

من الاختبارات الرئيسية التي تستطيع بها معرفة ما إذا كان الموظفون داخل شركتك يتسمون بالإخلاص والالتزام الكامل تجاه العمل ومتحمسون بالفعل أم لا أن تسأل نفسك هذا السؤال: هل الموظفون بشركتي على استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية بشكل مستمر من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة؟ ربما يكون لديك إجابة على هذا السؤال، ولكن هل تستطيع التأكد من صحة وجهة نظرك وإجابتك؟ كيف يمكنك أن تجيب عن هذا السؤال المهم بناءً على حقائق تكون متأكد منها بالفعل؟ (قم بإلقاء نظرة على الجزء الرابع من هذا الكتاب - والذي يحتوي على بعض نماذج الاستقصاء التقييمية الموضحة بالملحق - لتجد بعض الأفكار التي ستفيدك في تقليل اعتمادك على مجرد التخمين.)

بالإضافة إلى ذلك، يمكنك القيام باختبار آخر؛ ألا وهو التأكد مما إذا كان يوجد في شركتك أي مؤشرات لوجود ما يسمى بـ "متناقضة آبلين" أم لا. لقد قام دكتور "جيري هارفي" - أستاذ علم الإدارة بجامعة جورج واشنطن - بوصف هذه المتناقضة في إيجاز شديد قائلاً: "تحدث هذه المتناقضة عندما تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يتعارض مع ما يعتقده أو ما يوافق عليه أو ما يحتاج إلى فعله جميع أفراد المجموعة كل على حدة - والذي لا يتم الإعلان عنه على الملأ."

تتسم الشركات أو المجموعات التي تظهر فيها هذه المتناقضة بعدة سمات محددة. من ضمن هذه السمات قيام الأشخاص داخل الشركة - بشكل غير معلن - بالموافقة على وجود مشكلة كامنة بالشركة وبالاتفاق على الإجراءات التي يمكن القيام بها لحل هذه المشكلة. ومع ذلك، عند اجتماع هؤلاء الأشخاص أنفسهم مع بعضهم البعض، فإنهم لا يعلنون عن وجهات نظرهم أو آرائهم أو ملاحظاتهم. ونتيجة لذلك، يميل أفراد المجموعة إلى القبول بالسير في طريق

يعرف الجميع أنه غير صحيح، ولكنهم لا يقومون بإبداء أي اعتراض. إذا تم تطبيق المبادئ الخمسة الأولى لتجنب انهيار الشركات داخل شركتك بكل نجاح وتم ترسيخ فكرة الالتزام لدى موظفيك وتحفيزهم بشكل دائم للقيام بالأفعال المناسبة، فلا بد وأن المؤشرات الدالة على وجود "متناقضة آبلين" بشركتك نادرة، وذلك إذا كانت هذه المؤشرات لها وجود في الشركة أصلاً.

لقد ظهرت "متناقضة آبلين" في شركة Xerox في الفترة من عام ١٩٩٩ إلى عام ٢٠٠٠، وذلك عندما سعى "ريتشارد ثومان" - والذي شغل منصب الرئيس التنفيذي الجديد للشركة في هذه الفترة والذي لم يكن معتاداً على نظام العمل بها لأنه كان وافداً عليها من الخارج - إلى إحداث بعض التغييرات في نظام العمل البطيء بالشركة. من ضمن التغييرات التي حاول القيام بها إعادة تشكيل فريق المبيعات - وهذه الفكرة لم تكن جديدة على شركة Xerox ولكن تم تجنب تنفيذها لسنوات عديدة بسبب ثقافة العمل السائدة في الشركة. قام "ثومان" بتطبيق هذه الفكرة بشكل اندفاعي؛ حيث طبق هذه الفكرة دون أن يلقي أي اهتمام لقيمة القيام بترسيخ فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم. وقد كان هذا التغيير واحداً من العديد من التغييرات التي قام بها "ثومان" والتي تسببت في رحيله المبكر عن منصبه. قالت "آن ملكاهي" - الرئيسة التنفيذية التالية لشركة Xerox - خلال إحدى اللقاءات التي عقدتها مع موظفي الشركة فيما بعد: "لقد تخلينا عن جميع أفراد فريق المبيعات بالشركة دون أن نفكر فيما قد يكلفنا هذا من خسائر تتعلق بعلاقة الشركة بعملائها وثقتهم فيها واستمرار نشاط الشركة. لقد كان كل فرد في الشركة يعلم أن هذا التصرف هو تصرف أحمق ولكن لم يقم أي منا بإبداء اعتراضه."

أفضل الشركات التي نجحت في ترسيخ فكرة الالتزام لدى موظفيها وتحفيزهم بشكل فعال

يمكنك - كصاحب شركة - أن ترى مدى التزام وإخلاص موظف شركتك في عمله من خلال لغة الجسد التي ينقلها إليك دون قصد منه. وعليه، إذا كان

لدى موظف شركتك التزام واضح وإخلاص وحماسة تجاه العمل، فسيتضح ذلك عليه جلياً؛ حيث سينتهز أية فرصة للقيام بمساعدة زملائه وحل مشكلات العملاء، حتى وإن لم يكن القيام بذلك من صميم مهام وظيفته. كما أن الموظفين الملتزمين والمخلصين والمتحمسين تجاه ما يقومون به من عمل يكونون في حالة سعادة دائمة ويهتمون بما تقوم به شركتهم من أعمال في الوقت الحاضر وبما تنوي القيام به في المستقبل. وهذا بالإضافة إلى أن مثل هؤلاء الموظفين يستطيعون إخبارك بما يمكن للشركة أن تقوم به من أجل تحقيق مستقبل أفضل بأنفسهم - وأعينهم تلمع من فرط الحماسة - دون أن يرجعوا إلى النماذج التقليدية الموضوعة على المكتب أو المحفوظة على الكمبيوتر. وستجد أن هذا الحال ينطبق على الشركات التالية:

شركة Continental Airlines: يمثل النظام الخاص بشركة Continental Airlines في ظل إدارة "جوردون بيثون" - والذي تولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة خلال الفترة من منتصف إلى أواخر التسعينيات من القرن العشرين - مثالاً ممتازاً على قيام الإدارة بترسيخ فكرة الالتزام في نفوس الموظفين، من أكبر قيادات الشركة إلى أصغر عامل بها، والقيام بتحفيزهم بشكل مستمر. في أقل من خمس سنوات، استطاع "بيثون" أن يفحص بدقة ثقافة العمل غير السليمة التي كانت سائدة بالشركة وأن يحولها لثقافة جيدة ومنتجة. قام "بيثون" بذلك من خلال استخدامه لمجموعة من المحفزات وحرصه على استثمار مجهوداته بشكل شخصي في القيام بالتواصل الفعال مع الموظفين وزيارتهم في جميع المواقع التي يعملون فيها وإبداء اهتمامه الشخصي بمستويات الخدمة ومدى تناسق العمليات الإنتاجية مع بعضها البعض. هذا، فضلاً عن قيام "بيثون" بنفسه بعمل فحص - بشكل منتظم - لمدى التزام الموظفين بتحقيق أهداف الشركة الرئيسية المتعلقة بمدى الجودة التي تُؤدى بها الخدمات ومعدل إرضاء العملاء. بالإضافة إلى ذلك، حث "بيثون" الموظفين على تقديم تقارير تقييمية له حول مدى جودة قيام مشرفيهم بتوضيح

خطة العمل المستقبلية الخاصة بالشركة لهم. وقد نتج عن قيام "بيثون" بجميع هذه الأنشطة المتناسقة والمترابطة وجود فريق عمل متحمس داخل الشركة وسعيد وشاعر بالالتزام التام والإخلاص تجاه العمل، مما تسبب في تخطي الشركة لأزماتها الماضية وتمتعها بنجاح كبير في الوقت الحاضر.

شركة Starbucks Coffee: يتم النظر لشركة Starbucks Coffee – وفقًا لمقال منشور بإحدى المجلات الاقتصادية – على أنها من أكثر الشركات التي تميزت في مجال البيع بالتجزئة وتقديم منتجات جديدة في العقدين الماضيين. يرجع "هوارد شولتز" – رئيس مجلس إدارة شركة Starbucks Coffee – السبب في نجاحها بصورة رئيسية إلى قراره المبكر بإعطاء الموظفين خيارات امتلاك جزء من أسهم الشركة، بالإضافة إلى تقديم مرتبات أفضل لهم ومزايا أكثر من حقوقهم القانونية. كل هذا قد تسبب في إخلاص والتزام الموظفين في الشركة وتحفيزهم بدرجة عالية. بعبارة أخرى، اكتسب العاملون في الشركة روح الحماس في العمل – وهذا ما لا يتميز به معظم الأعمال التجارية الخاصة بتقديم الوجبات السريعة.

إعادة وضع الخريطة التنظيمية للشركة

ربما تكون قد مررت بالموقف التالي بنفسك من قبل. تمر الشركة ببعض المشكلات التي لا تنتهي الخاصة بالأداء. يقرر المسئول عن الفريق الإداري أن الهيكل التنظيمي للشركة به بعض العيوب وأن القيام بوضع هيكل تنظيمي جديد سيعزز من الأداء ويحسنه. ثم يقوم المستشارون عن طيب خاطر بإعادة إعداد هيكل تنظيمي كامل للشركة. ذلك، حيث يتم إدراج أقسام جديدة بالشركة في هذا الهيكل الجديد ويتم تصميم مجالس إدارية جديدة، كما يتم تغيير علاقة الموظفين ببعضهم البعض، وذلك علاوة على كتابة أوصاف جديدة لمهام الوظائف. وهكذا، يتم إنفاق الكثير من الوقت والمال على تصحيح جميع الأوضاع بالشركة، مما يؤدي إلى اعتقاد الإدارة أنها على وشك إصلاح المشكلة العسيرة التي تمر بها الشركة.

على الرغم من القيام بكل ذلك، فإن أداء الشركة لم يتحسن بصورة كبيرة. في الواقع، في العديد من مثل هذه الحالات يتدهور الأداء ويصبح أكثر سوءًا. ذلك، حيث يفقد الموظفون قدرتهم على التركيز، كما تختفي حماستهم نتيجة لعدم تعامل الإدارة العليا مع الأسباب الجذرية لحدوث المشكلات وقصور الأداء.

على الرغم من أن التصميم السيئ للهيكل التنظيمي للشركة قد يكون أحد عوائق النجاح، فإن الهيكل التنظيمي للشركة نادرًا ما يكون محفزًا للنجاح. وبالإضافة إلى ذلك، فإن رغبة الشركة في القيام بتعديل الهيكل التنظيمي لها تجعلها تغفل حقيقة مهمة للغاية؛ ألا وهي أن العلاقات غير الرسمية وشبكات العمل داخل الشركة أو المؤسسة غالبًا ما تعد أكثر أهمية من مجرد القيام بتعديل الهيكل التنظيمي للشركة القائم على التسلسل الهرمي. يتم توجيه هذه الروابط غير الرسمية بشكل أكبر من خلال معرفة الهدف الرئيسي للشركة والعمل وفقًا للقيم الأساسية بها والعمل على تنفيذ رؤيتها، ولا يتم توجيهها من خلال إعادة وضع هيكل تنظيمي جديد للشركة.

وباختصار، في مثل هذه الحالات، من المهم جداً بالنسبة للإدارة أن تتأكد من أن المشكلة الرئيسية الكامنة قد تم تحديدها قبل أن تستنتج أن القيام بوضع تصميم جديد للهيكل التنظيمي للشركة سيساعد في حل المشكلة. قد ترتبط المشكلة الرئيسية المتسببة في سوء الأداء بالشركة بعدم تطبيق واحد أو أكثر من مبادئ تجنب انهيار الشركات - ابتداءً من المبدأ الأول وحتى المبدأ الثامن. وهذا ما سأقوم بالتعبير عنه في مرحلة متقدمة من هذا الكتاب عندما أؤكد على أنه يجب عليك ألا تقوم بتخمين حقيقة وضع شركتك، ولكن عليك أن تقيم هذا الوضع.

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كانت شركتك تقوم بدور فعال في ترسيخ فكرة الالتزام لدى موظفيها وفي تحفيزهم أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- هل نقوم بتوضيح الهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها ورؤيتها المحفزة واستراتيجية العمل الخاصة بها للموظفين بشكل منتظم أم لا؟

- هل ننقل دائمًا إلى موظفينا جميع الحقائق الخارجية المتعلقة بعملنا بشكل منتظم؟
- هل لدينا هياكل وعمليات بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف؟
- هل لدينا نظم مفهومة نستطيع استخدامها عند القيام بمكافأة الموظفين والاعتراف بما حققوه من إنجازات؟
- هل يتم فرض عقوبات بشكل جدي على الموظفين أصحاب الأداء السيئ؟
- هل يتم فرض عقوبات على أصحاب السلوكيات التي لا تتناسب مع القيم الأساسية للعمل بالشركة؟ وهل يتم تطبيق تلك العقوبات نفسها على كبار المديرين وأعضاء الإدارة العليا وكذلك على صغار الموظفين؟
- هل الموظفون بالشركة على استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة؟
- إذا كانت الشركة تنتهج طريقة في العمل يعتقد جميع الموظفين - بشكل غير معلن - أنها غير صحيحة، فهل ستسمح بيئة العمل الموجودة بالشركة لأي موظف بأن يبدي رأيه ويعترض على هذه الطريقة؟

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ السادس

لقد سمعت الكثير من المديرين الذين يتذمرون قائلين: "أجل، يعد كل من ترسيخ فكرة الالتزام في نفوس الموظفين وبث الحماسة بداخلهم من المفاهيم النظرية العظيمة، ولكن كل ما أحتاج إليه كمدير هو وجود الموظفين الذين يتبعون تعليماتي."

كان من الممكن لهذا الكلام أن يكون صحيحًا في عهد "أندرو كارنيجي" - أحد أقطاب صناعة الصلب في العالم - ولكن هذا الاتجاه في العمل لا يأتي بالنتائج المرجوة منه في سوق العمل الحر الموجودة الآن. ذلك، حيث إنه إذا لم

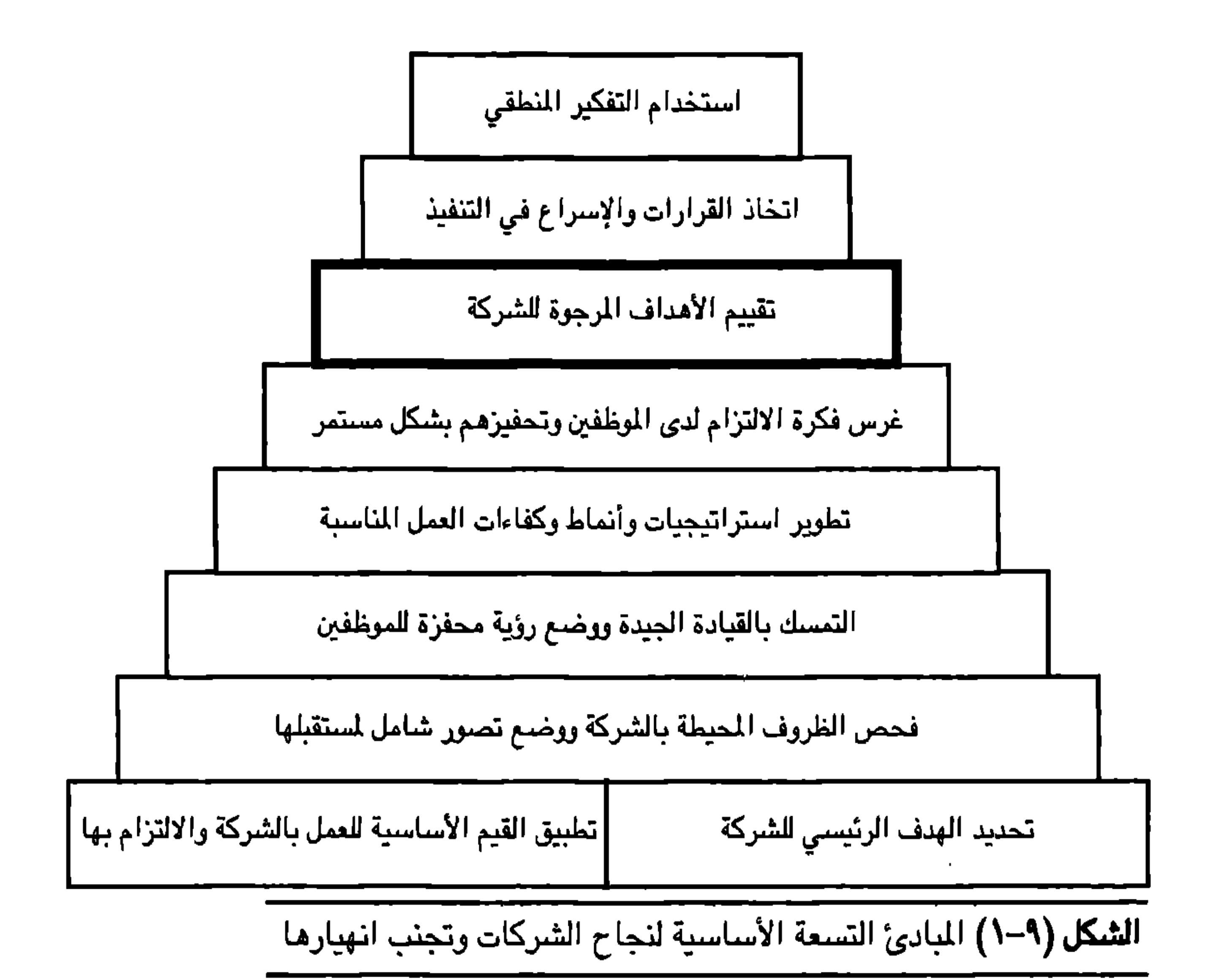
يقم الموظفون بالاعتراض على هذا الاتجاه والانسحاب من العمل فوراً، فسيكون بإمكانهم تعطيل عملية الإنتاج والتقليل من كفاءته وذلك من خلال بذلهم لأقل قدر من الجهد لديهم. وعلى أسوأ الأحوال، يمكن للموظفين المستاءين أو غير الراضين أن يقوموا بتنفير العملاء بشكل دائم.

توجد فرصة كبيرة أمام الشركات حتى تستطيع ترسيخ فكرة الالتزام لدى موظفيها والقيام بتحفيزهم. أثبتت إحدى الدراسات البحثية التي أجرتها شركة الخدمات الاستشارية الدولية المتخصصة Towers Perrin عام ٢٠٠٥ والتي أجريت على مستوى عالمي أن ١٤٪ فقط من الموظفين هم الذين يكون لديهم التزام كامل نحو العمل ويكون لديهم الرغبة الكاملة في بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق مصالح شركاتهم. وهذا يشير إلى وجود كم هائل من قدرات الموظفين الكامنة غير المحفزة والتي يمكن لصاحب الشركة أن يحقق من خلالها نتائج مالية أفضل في حالة ما إذا استطاعت القيادات داخل الشركة استغلال هذه القدرات وتحفيزها. إذا كنت متابعًا لما قيل على مدار الكتاب وصولاً إلى هذا الفصل، فلن تندهش إذا علمت أن الدراسة قد أثبتت أيضًا أن الموظفين الذين لا يتم تحفيزهم تنعدم بداخلهم الثقة في قدرة الإدارة العليا على القيادة، والتحفيز والتصرف بثبات وفقًا للقيم الأساسية للعمل وكذلك تنفيذ القرارات الرئيسية.

هذا، وقد وجدت الدراسة اختلافًا كبيراً بين مستويات ارتباط موظفي الشركات الهادفة للربح بشركاتهم ومستويات ارتباط موظفي الشركات غير الهادفة للربح بشركاتهم. يظهر موظفو الشركات غير الهادفة للربح التزامًا وإخلاصًا وولاءً لعملهم بدرجة أكبر بكثير من موظفي الشركات الهادفة للربح. ويرجع ذلك إلى أن موظفي الشركات غير الهادفة للربح يثقون تمامًا في الرسالة السامية التي يعمل من أجلها صاحب الشركة.

الفصل التاسع

المبدأ السابع: تقييم الأهداف المرجوة للشركة



الشكل (٩-١) المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"يحقق الإنسان النجاح عندما يقوم بتقييم الأشياء من حوله"

"شخص مجهول"

في بداية إنشاء شركة Southwest Airlines، وضعت الشركة معياراً تقيم أداءها وفقًا له وقد أحدث هذا المعيار اختلافًا كبيراً في مستوى أدائها. كان هذا المعيار عبارة عن تقييم مدى القدرة على أن تكون المدة الزمنية بين إقلاع الطائرات ٢٠ دقيقة فقط. فقد ألزمت الشركة نفسها، عندما تعود طائرة لها من رحلة معينة، بأن تقوم بتنظيفها وإعادة تزويدها بالوقود وجعلها مستعدة للقيام برحلة أخرى في غضون ٢٠ دقيقة فقط. لقد أثبت هذا المعيار التقييمي

كفاءته في الحفاظ على نظام تشغيل داخلي ممتاز يتسبب في توفير النفقات بالإضافة إلى استغلاله كأداة تسويقية رائعة تجذب العملاء.

على الجانب الآخر، استخدمت إحدى الشركات الأمريكية معياراً خاطئًا للتقييم. لقد مرت الشركة بفترة طويلة من التقلص في حجم أعمالها وعدد موظفيها. وبمرور الوقت، بدا أن إدارة الشركة قد انتهجت وجهة النظر التي تعتقد أن تقليل حجم العمالة يعني أداءً أفضل للشركة. في الواقع، إن أحد الأهداف التي كان يتم التحدث عنها غالبًا وتقييمها داخل الشركة هو القيام بتقليص عدد العمالة داخل الشركة. بالفعل، كان المديرون في الشركة على درجة كبيرة من الخبرة في تحقيق الهدف المتعلق بتقليل عدد العمالة الموجودة في الشركة من خلال القيام بنوبات متتالية من تقليص حجم أعمال الشركة لدرجة أنهم تلقوا طلبات من بعض الشركات الكبرى التي تبدأ أولى جولاتها في تقليل عدد موظفيها، حيث كانت تطلب فيها بعض الإرشادات التي يمكنها أن تستعين بها في كيفية تنفيذ هذا التقلص.

لقد بدأ المسئولون في الشركة - بعد فوات الأوان - في ملاحظة بعض الدلائل الفعلية التي تشير إلى أن فاعلية الشركة في تنفيذ بعض العمليات المتعلقة بأعمالها التجارية قد تضاءلت. وقد أصبحت الشركة مثالاً لما يسمى بـ "وهن الشركات". ذلك، حيث حل تقييم الهدف المنشود المتمثل في القيام بتقليل عدد موظفي الشركة (تقييم الكفاءة) محل العوامل التي كان يجب على إدارة الشركة أن تعطيها الأولوية والاهتمام في عملية التقييم (تقييم الفاعلية).

لقد وصلت شركة Cisco Systems الرائدة في توفير معدات الاتصال للنهاية الخاطئة الناتجة عن قيامها بتقييم الأشياء غير الصحيحة؛ حيث إنها اهتمت بشكل مبالغ فيه بتقييم مدى براعتها في حيازة شركات أخرى. وقد تم نشر مقال بإحدى المجلات الاقتصادية في عام ١٩٩٩ يتحدث عن النظام الذي تتبعه شركة Cisco Systems في حيازتها للشركات الأخرى وكثرة عدد هذه

العمليات. بعد سنوات قليلة، عندما لم تستطع شركة Cisco Systems مواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة أدرك فريقها الإداري مدى قصر نظر عملية تقييم قيامها بعقد صفقات جديدة لحيازة الشركات الأخرى في ظل هذه الثورة الحديثة. في الحقيقة، لقد توسعت شركة Cisco Systems بطريقة عشوائية غير منظمة وغير مرتبة مما نتج عنه وجود فاقد هائل لديها وعدم كفاءة في مستوى أدائها.

في أواخر عام ٢٠٠٢، قامت شركة Cisco Systems بمبادرة على مستوى الشركة، تحت إشراف رئيس قسم التصنيع لتحديد مقدار الفاقد وإزالته. وهذا بالإضافة إلى قيامها بمبادرات أخرى تم التركيز فيها على الكيفية التي يمكن بها إدارة العمل بشكل صحيح في أوقات الرخاء الاقتصادي وكذلك في أوقات العسرة. وقد عكس القيام بذلك كله النضج الذي وصلت إليه الشركة سواء على مستوى عملية التقييم الخاصة بها أو على مستوى كيفية توجيه أنشطتها التجارية.

ويستفاد مما سبق الآتي: نظراً لأن الإنسان ينجح جداً في تنفيذ الأشياء التي يقوم بتقييمها فقط، فلا بد من أن يقوم الإنسان بتقييم الأشياء التي يسعى بالفعل لتحقيقها. إن القيام باستخدام المعايير الصحيحة في تقييم الأداء يؤدي إلى صب التركيز الملائم على الشيء الذي تقوم بتقييمه والتصرف بشكل صحيح وبالتالي الحصول على النتائج السليمة المرجوة. أما بالنسبة للقيام باستخدام عدة معايير تقييمية، فإنه يعرض الشركة للمخاطرة بتشتيت التركيز، وبالتالي المخاطرة بعدم الإنتاج.

تشير شركة Hackett Group إلى أن تقييم المؤشرات الرئيسية للأداء ليس معناه الاختيار فيما بين التركيز على تقييم الفاعلية أو التركيز على تقييم الكفاءة. ذلك، حيث توضح الأبحاث التي قامت بها الهيئة الاستشارية الاستراتيجية للشركات أن أفضل الشركات في العالم تستغل كفاءتها كوسيلة تستطيع من خلالها توفير رؤوس الأموال التي يمكن أن تستخدمها في تطوير مهارات الأشخاص المؤثرين في الشركة واستخدام الأساليب التكنولوجية

الحديثة، ولا تعتبر مجرد الوصول للمستوى المطلوب من الكفاءة غاية في حد ذاتها. بعبارة أخرى، تستخدم هذه الشركات المكاسب التي تحصل عليها بفضل كفاءتها في تمويل الموارد الإضافية اللازمة لازدهار أنشطتها التجارية التي تديرها - مثل الموارد الاستراتيجية - والتي يمكن بعد ذلك أن تدفع بالأداء التجاري الأساسي للتقدم.

إن المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء إما أن تكون عبارة عن بعض المؤشرات السابقة للحدث (وبالطبع، فإن الحدث الذي نحن بصدد الحديث عنه هو عملية التقييم) أو أن تكون عبارة عن بعض المؤشرات اللاحقة لهذا الحدث. وتشمل المؤشرات السابقة لعملية التقييم ما يلي:

- مدى شعور العملاء بالرضا
- مدى شعور الموظفين بالرضا ومدى التزامهم
- مدى الالتزام بالقيم الأساسية للعمل بالشركة
- التقرير التقييمي الشامل للأنشطة القيادية داخل الشركة
- عدد اتفاقيات التوريد التي تم تصميمها وتنفيذها

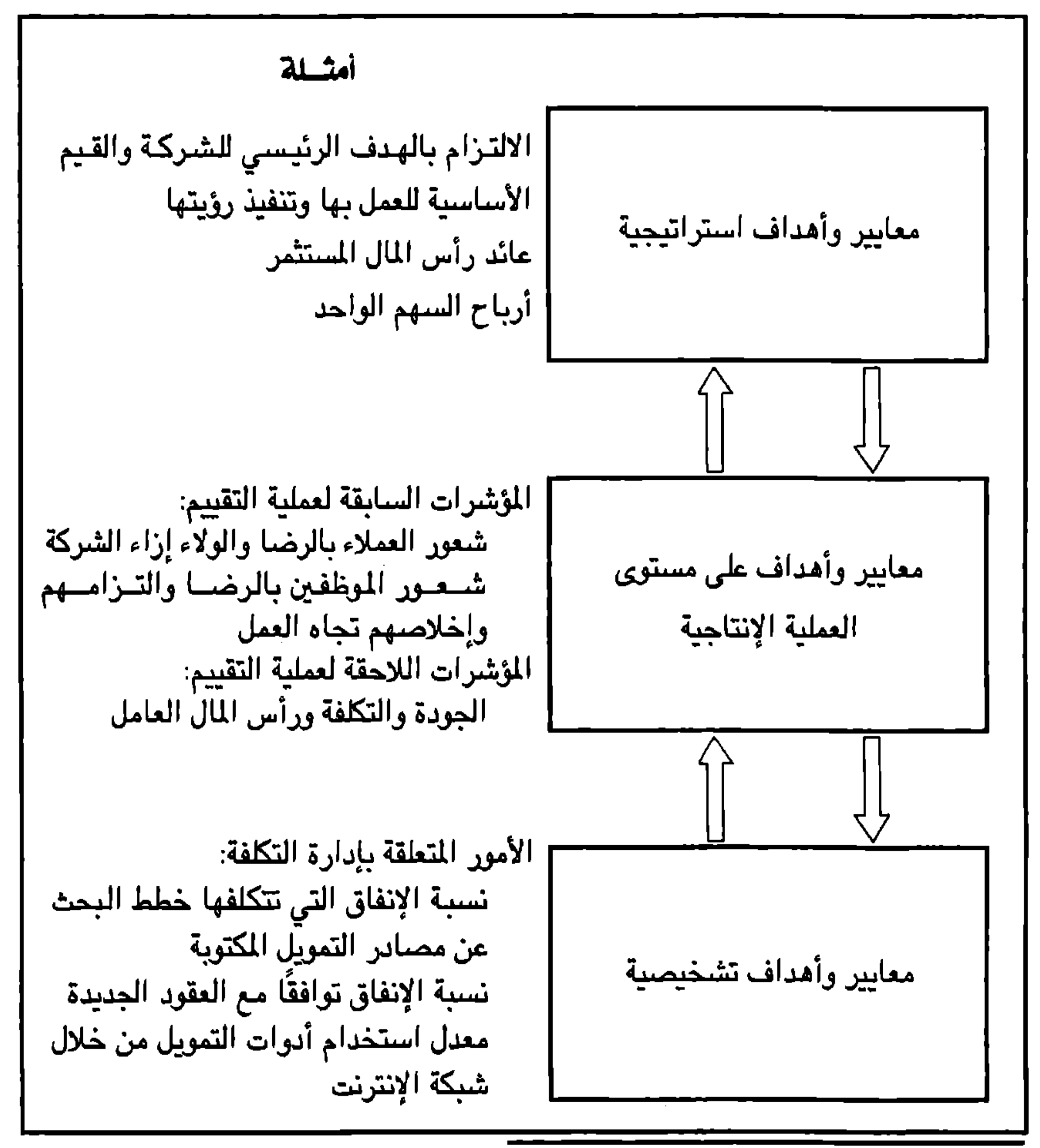
وفيما يلي بعض المؤشرات التقليدية اللاحقة لعملية التقييم:

- الدخل الصافي للشركة خلال فترة معينة
- عائد الأصول الخاص بأحد الأعوام
- التدفق النقدي الخاص بأحد الأعوام
- عدد أوامر الشراء التي ينفذها كل موظف
- متوسط التكلفة اللازمة لتحرير الفواتير التجارية

يمكن أن نتوقع احتمالات تحقيق الشركة للنجاح في المستقبل من خلال استخدام المؤشرات السابقة للحدث كمعايير للتقييم. بعبارة أخرى، يمكنك أن تعرف من هذه المؤشرات ما إذا كنت تقوم ببناء مستقبل ناجح لشركتك أم لا.

هذا، بالإضافة إلى أن استخدام هذه المؤشرات كمعايير للتقييم يعطي إشارات تحذيرية مبكرة تشير إلى وجود مشكلات مستقبلية. فعلى سبيل المثال، الدلالات المستمرة التي تدل على عدم شعور العميل بالرضا تمثل جرس إنذار لمعدلات الطلبيات في المستقبل ومعدلات الأرباح. كما أن عدم شعور الموظفين بالرضا قد يكون مؤشراً رئيسياً لرحيل الموظفين الرئيسيين من الشركة. وهكذا، فالمؤشرات الخاصة بالموظف والعميل تعد من أهم المؤشرات السابقة للحدث التي تنم عن مستوى الأداء داخل الشركة في المستقبل. ومن ناحية أخرى، فإن استخدام المؤشرات اللاحقة للحدث يشبه النظر في المرآة العاكسة للرؤية الخلفية للسيارة. ويعني ذلك أن مثل هذه المؤشرات تعطي معلومات مفيدة عن الوضع الحالي لشركتك في السوق، ولكن من الخطير أن تعتمد عليها بشكل أساسي عند تحديد توجهات شركتك. يمثل الأداء المالي بطبيعته - منذ الأزل - أحد المؤشرات التقليدية اللاحقة للحدث.

وبالطبع، لا يعد استخدام معايير للتقييم شيئًا جديداً. فعلى سبيل المثال، كان "فريدريك وينزلو تايلور" - خبير الإدارة العلمية - يقوم بجمع بيانات إنتاجية قبل الحرب العالمية الأولى. في العقود الأخيرة، ساعدت بعض الأجزاء من ملايين البيانات الخاصة بالجودة في دفع حركة الجودة الشاملة في الثمانينيات من القرن العشرين، وذلك على المنوال نفسه الذي يساعد به الآن صافي عدد النقاط التي يحرزها مروجو السلع والخدمات في تحديد مدى شعور العميل بالرضا والولاء في الشركات مثل شركة General Electric. ولقد اكتسبت معايير التقييم الخاصة بالتوريدات شهرة واسعة بسرعة كبيرة، وذلك لأن نظام التوريدات أصبح النظام الأمثل. وعلى المستوى التنفيذي، انتشرت طرق التقييم الاستراتيجي مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن والمعايير المالية الجديدة كعائد رأس المال المستثمر.



الشكل (٩-٢): التسلسل الهرمي لمعايير التقييم

إن استخدام نظم التكنولوجيا الحديثة يمكن المسئولين من اتخاذ القرارات القائمة على البيانات الفعلية. ولا يتم الحصول على تلك البيانات المؤكدة من خلال عملية جمع البيانات وتحليلها والتنقيب عنها فقط، ولكن أيضاً من خلال استخدام بعض اللوحات الإليكترونية الخاصة بالبيانات التجارية والتي يستطيع المديرون من خلالها أن يحصلوا على معايير التقييم الرئيسية بمجرد النظر. توضح الدراسة الحديثة التي أجرتها شركة المؤسسة الاستشارية العالمية Accenture أن الاعتماد على التحليل المنطقي للبيانات عند اتخاذ القرارات

قد زاد بشكل كبير منذ عام ٢٠٠٢. ذلك، حيث تقوم الشركات والمؤسسات في الوقت الحاضر باستغلال نظم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها في تسهيل عملية اتخاذ القرار. لقد صرح أكثر من ٣٠٪ من المديرين الذين طبقت عليهم الدراسة بأنهم يستخدمون نظم المعلومات الخاصة بشركاتهم لدعمهم في عملية اتخاذ القرار أو لدعم قدرة موظفي الشركة على تحليل البيانات. أما عندما تم إجراء هذه الدراسة منذ أربع سنوات، كانت نسبة هؤلاء المديرين ١٩٪ فقط. من الجدير بالذكر أن نؤكد على أن الشركات الرائدة تهتم جداً باستخدام المعايير المناسبة لتقييم الأداء - وهذا هو الذي يميزها بشكل كبير في الأسواق التي تقتحمها. ومن ثم، فما أفضل طريقة لتنظيم المناقشات الدائرة داخل الشركة حول الأهداف وعمليات التقييم بحيث تسهل من عملية تحقيق تلك الأهداف والأولويات السليمة ولا تقوم في الوقت نفسه بالإضرار دون قصد باستراتيجية الشركة والتزام الموظفين بها؟ من نظم العمل المفيدة إدراك أنه توجد ثلاث فئات كبرى للأهداف. (يمكنك إلقاء نظرة سريعة على الشكل (٩-٢) لمعرفة كيفية تدرج هذه الأهداف.)

يوجد بأعلى الشكل الأهداف ذات المستوى التجاري أو الأهداف الاستراتيجية الشاملة. وهذه هي الأهداف التي ينبغي على كبار المديرين التنفيذيين وقادة الوحدات التجارية بشركتك التفكير فيها بانتظام. وأهم هذه الأهداف الالتزام بالهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها وتنفيذ رؤيتها، وهذا بالإضافة إلى وجود اثنين من معايير التقييم المالي التقليدية؛ وهما عائد رأس المال المستثمر وأرباح السهم الواحد.

في منتصف الشكل - دعماً للأهداف الاستراتيجية - توجد أهداف على مستوى العملية الإنتاجية. توفر هذه الأهداف دلالات عما إذا كانت العمليات الإنتاجية الأساسية تقوم فعلاً بدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية قريبة المدى (وتقاس هذه الدلالات من خلال المؤشرات اللاحقة لعملية التقييم). كما توفر

هذه الأهداف دلالات أخرى عن الأداء المستقبلي المتوقع (والتي تقاس من خلال المؤشرات السابقة لعملية التقييم). وتشمل مثل هذه الأهداف توفر بعض المؤشرات السابقة لعملية التقييم مثل مدى شعور العملاء بالرضا وكذلك مدى شعور الموظفين بالرضا وكذلك توفر بعض المؤشرات اللاحقة لعملية التقييم مثل المستويات الحالية من الجودة والتكلفة ورأس المال العامل.

إذا كانت معايير التقييم الخاصة بالعمليات الإنتاجية تشير إلى وجود بعض التدهور بالشركة، فينبغي أن تلجأ إلى المستوى الثالث من معايير التقييم - التي يشار إليها في بعض الأحيان بمعايير التقييم التشخيصية. تمكن هذه المعايير أفراد الإدارة بالشركة من تحديد وتحليل المشكلات الكامنة أو الأسباب الأساسية التي لها تأثير عكسي على معايير التقييم الخاصة بالعملية الإنتاجية (والتي تؤثر بدورها على الأهداف الاستراتيجية). وتعد معايير التقييم التشخيصية مفيدة أيضًا خلال المراحل المبكرة للإبداع أو في أثناء إحداث أي تغيير في العملية الإنتاجية، وذلك عندما تريد ملاحظة معدلات الالتزام وتقييم مدى التغيير الذي حدث بالأنشطة الفردية كنتيجة للتغيير الذي بدأت في تنفيذه.

من المفيد أيضًا أن تقوم باستخدام كل من المؤشرات السابقة واللاحقة للحدث كمعايير للتقييم. بيد أنه من المهم أن تركز عملية التقييم على القليل من الأهداف الرئيسية التي يمكن لكل شخص أن يراعيها عندما يقوم بتنفيذ نشاطه داخل الشركة. وينبغي أن تكون المعايير المستخدمة في التقييم واضحة بصورة كبيرة وسهلة الفهم. كما ينبغي أن تتم مناقشتها بصفة منتظمة وينبغي أن تتم ملاحظتها على جميع المستويات بالشركة. من أمثلة نظم التقييم والإدارة والتي تقوم بربط جميع هذه العوامل معًا نظام الإدارة المبني على القيمة. وقد تم اتباع هذا النظام من قِبَل بعض الشركات الرائدة كشركة Danaher وشركة ITT. إن نظام الإدارة المبني على القيمة يركز على تحقيق قيمة من منظور المساهمين والعملاء والموظفين. (يمكنك إلقاء نظرة على دراسة الحالة الخاصة بشركة ITT والتي سوف يتم تقديمها في جزء لاحق من هذا الكتاب.)

إن نظام الإدارة المبني على القيمة يُعرف علانية على أنه نظام إداري وقد أصبح الأداة التي يستخدمها المديرون على المستويات كافة بصفة يومية من أجل معرفة ما إذا كانت وحدات عملهم داخل الشركات تسير في الاتجاه السليم وفقًا للأهداف المتفق عليها أم لا. كما أنه أصبح الأداة المستخدمة في تقييم أداء المديرين أنفسهم. وفيما يلي يتم تقديم كيفية قيام المسئولين بشركة Danaher بوصف نظامها قائلين: "لم تحقق الشركة النجاح من قبيل المصادفة. ذلك، حيث يوجد لدينا نظام عمل واضح استطعنا من خلاله تحقيق هذا النجاح ونطلق عليه اسم "نظام العمل الخاص بشركة Danaher" ويتحكم هذا النظام في كل جانب من جوانب ثقافة شركتنا وأداء موظفيها. يوجهنا نظام العمل الخاص بالشركة في كل ما نقوم به من أعمال، كما أننا نستخدمه لتقييم مدى الجودة التي نؤدي بها أعمالنا، علاوة على استخدامنا له في وضع الخيارات المقترحة لتحسين وتطوير أدائنا – بما في ذلك تطوير هذا النظام نفسه.

مؤشر قياس مدى التزام الموظفين بالشركة

لقد اقترح أحد زملائي السابقين – على سبيل الفكاهة – فكرة استخدام مؤشر جديد كالمؤشرات السابقة للحدث والتي نستطيع بناءً عليها تقييم مدى التزام الموظف وإخلاصه ومدى ارتفاع روحه المعنوية في العمل. يعتمد هذا المؤشر على انتشار فكرة الاشتراك في مسابقات القرعة داخل الشركة. واقترح زميلي أن نسمي هذا المؤشر بـ"مؤشر الالتزام في العمل".

سيتم تحديد هذا المؤشر على أساس عدد مرات السحب الذي سيقام عندما تفوق الجوائز المستوى المحدد والذي نفترض على سبيل المثال أنه قد يصل لخمسين مليون دولار. سيكوِّن اثنان أو أكثر من موظفي الشركة – ممن يقومون بشراء بطاقات السحب – صندوقًا مشتركًا داخل الشركة لهذا الغرض. سيهتم هذا المؤشر بقياس التزام الموظفين في جميع أرجاء الشركة – سواء في المبنى الرئيسي للشركة أو في المباني المتعددة التابعة لها وفروعها المختلفة. إذا لاحظت تزايد عدد مجموعات الموظفين المشتركين في سحب القرعة بشركتك، فماذا يعني ذلك بالنسبة لك؟

بعد إجراء بعض المناقشات، تم إدخال تعديل بسيط على الطريقة التي يتم بها تطبيق هذا المقياس (المؤشر) الجديد. يمكنك أن تضيف لهذه الطريقة بعداً إضافياً؛ ألا وهو ملاحظة المدة الزمنية التي تمر بين إخبار المشاركين في سحب القرعة - سواء عن طريق البريد الإليكتروني أو الهاتف - بأن يساهموا بنصيبهم في الجولة الثانية من السحب وبين وصول الشخص الأول منهم بالفعل لشراء البطاقة الخاصة به والتي سوف يشارك بها في السحب؟ ويمكن جدولة الاستنتاجات التي تنتج عن التحليلات القائمة على هذا المؤشر كما يلي:

وصول الشخص الأول	التعليق
(أ) اليوم التالي:	لا تقلق.
(ب) في خلال ساعة واحدة:	يوجد لديك سبب لإثارة مخاوفك وهمومك.
(ج) في خلال ١٠ دقائق:	موظفو شركتك تنتابهم حالة من اليأس وفي حاجة إلى حدوث بعض مظاهر التغيير.
(د) المشتركون يدفعون مقدماً:	ألا تتمنى أن يتحمس موظفو شركتك للعمل وأن يخلصوا لشركتك بالقدر نفسه؟

أفضل الشركات التي نجحت في القيام بتقييم الأهداف المرجوة

يتم استخدام المعايير لتقييم الأداء داخل كل أنوا ع الشركات أو المؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة أم ربحية أم غير ربحية. يعتمد مدى المساعدة التي يتم الحصول عليها من جراء استخدامنا لهذه المعايير في التحكم في أداء الشركة على درجة الاهتمام التي نمنحها لهذه المعايير وعلى درجة استخدامنا للمعايير المناسبة فعلاً. سأقدم فيما يلي قائمة ببعض الشركات التي نجحت في القيام بعمليات التقييم بشكل جيد.

شركة Alcoa: لقد اكتسبت شركة Alcoa شهرة واسعة منذ إنشائها بسبب تركيزها الشديد على القيام بعمليات التقييم المناسبة واستخدام نتائج هذه

التقييمات بشكل أساسي في تغيير ثقافة العمل السائدة في الشركة. في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، بدأت الشركة في تطبيق نظام لتقييم المعايير المالية وغير المالية مع الشعور بمسئوليتها الكاملة عن تنفيذ الأهداف في الوقت نفسه. ولقد أثبت هذا النظام الذي يجمع بين عملية التقييم وتحقيق الأهداف جدارته الفائقة. من خلال تجربة شركة Alcoa، اتضح أن التركيز على تحسين وسائل الأمان يعد من المؤشرات السابقة لعملية التقييم الدالة على مدى التحسينات التي ستحدث في جودة الإنتاجية في المستقبل وكذلك التحسينات في العمليات الإنتاجية والتجارية التي ستحدث على نطاق عالمي. وقد ساهم كل ذلك بدوره في تحسن الأداء المالي لشركة Alcoa.

شركة General Motors: بدأت شركة General Motors – والتي كانت تعاني باستمرار من مشكلات مالية في الفترة ما بين الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين – في استعادة نشاطها تحت قيادة "ريتشارد واجنر". لقد كان التركيز على القيام بعمليات التقييم الأساسية – والتي كانت تجرى على مستويات عمل أكثر تفصيلاً مما سبق – جزءًا من الأسلوب الذي اتبعه "واجنر" في العمل. ولكن لم يكن القيام بعمليات التقييم هو ما أضفى قيمة للشركة فقط. ولكن قام "واجنر" بخطوة مهمة للغاية؛ ألا وهي استغلال الاجتماعات الشهرية التي يجريها مع اللجنة الإدارية الخاصة بالشركة والتي تتكون من أربعة عشر عضواً في مناقشة الأداء بشكل فعال والتركيز على ما يجب إدخاله على العملية الإنتاجية من تحسينات وما يجب توفيره للموظفين (واللذان يعدان من المؤشرات السابقة لعملية التقييم والتي تدل على أداء الشركة المتوقع في المستقبل). لا تزال الشركة تواجه العديد من التحديات الضخمة والتي من ضمنها إعادة الزيادة في إجمالي مبيعات أو أرباح الشركة لكي يمكن الاستمرار في العمل وفقًا للنموذج الحسابي للأعمال التجارية الخاص بها. ومع ذلك، يعد اهتمام شركة General Motors بتطبيق المبدأ السابع عنصرًا مهمًا جدًا من العناصر التي جعلتها تتحكم في إدارة مستقبلها.

شركة Robroy Industries: وصلت شركة Robroy Industries لعامها المائة في بداية عام ٢٠٠٥ وفريق العمل الذي يديرها الآن هو الجيل الرابع للأسرة التي قامت بتأسيسها. في إحدى المقالات التي نشرتها إحدى الصحف عن الشركة، تحدث "بيتر ماكلروي" - الرئيس التنفيذي للشركة - عن أهمية القيام بعملية التقييم قائلاً:

"لن تستطيع أن تدرك طبيعة الشيء الذي لا تعرفه. لقد اهتممنا بشكل كبير في الشركة بالقيام بعمليات التقييم المختلفة وتعزيز شعور موظفينا بالمسئولية. ذلك، حيث يعد القيام بهذا الأمر من أساليب العمل الجيدة في الأوقات المزدهرة للعمل، كما أنه يعد من الأساليب التي تمكننا من إنقاذ العمل في الأوقات العصيبة التي تمر بها الشركة. لقد ارتكبنا بالطبع بعض الأخطاء على مدار عمر الشركة - والتي كان بعضها ذا نتائج خطيرة. ومع ذلك، عندما كنا نواجه مثل هذه الحالات التي تخبرنا فيها التقييمات الذاتية التي كنا نقوم بها أننا أخطأنا، فإننا كنا نترك الشعور بالأنفة ونقوم فوراً بتغيير طريقة عملنا.

ولهذا السبب، فإنني أنصح جميع أصحاب الأعمال التجارية بأن يركزوا بشكل كبير على عمليات التقييم المستمرة. فإذا لم تستطع على الفور تجميع بعض البيانات الإحصائية الخاصة بمبيعات الشركة الأساسية، والخاصة بمقدار الربح الصافي وفقًا للميزانية العمومية للشركة، وهذا بالإضافة إلى القيام بعمليات التقييم اليومية لجميع الأنشطة الرئيسية الخاصة بالأداء التجاري، فإنك ستعرض شركتك للمخاطرة والانحراف عن المسار الصحيح. وكذلك فإنك ستتعرض لهذا الوضع نفسه إذا لم تقم بتقييم دقيق وعادل لأداء الموظفين داخل شركتك والذي يجب أن يحقق أهداف الشركة. وهكذا، فإن لم تقم بعمليات التقييم المناسبة، فسينفلت الأمر من يدك وسيتدهور وضع شركتك التجاري حتى قبل أن تدرك الأمر."

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كانت شركتك تقوم بتقييم الأهداف المرجوة لها بشكل فعال أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- هل نعتمد على عدد قليل من الأهداف المرجوة ونقوم بتقييمها؟
- هل نقوم بتقييم أغلب المؤشرات السابقة لعملية التقييم أم أننا نهتم غالباً بالمؤشرات اللاحقة لها فقط؟
- هل نستفيد من نتائج عمليات التقييم التي نقوم بها ونتصرف بناءً على نتائجها أم أننا ننظر للقيام بعملية التقييم على أنه هدف في حد ذاته؟
- هل تعد نظم التقييم الخاصة بشركتنا واضحة جداً لجميع الموظفين؟
- هل تعد نظم التقييم الخاصة بشركتنا مفهومة من قِبَل جميع الموظفين؟
- هل يجب أن يرتبط جميع الموظفين بالعدد القليل نفسه من عمليات تقييم الأداء؟

المعوقات التي تحول دون تحقيق المبدأ السابع

قد يقول لي أحد أصحاب الأعمال التجارية: "أوافقك الرأي، فالقيام بتقييم بعض المؤشرات المهمة شيء ضروري ومهم للغاية، ولكنني أدير عملاً تجارياً معقداً. ولهذا، أحتاج إلى ملاحظة وتقييم الكثير من العوامل الداخلية والخارجية."

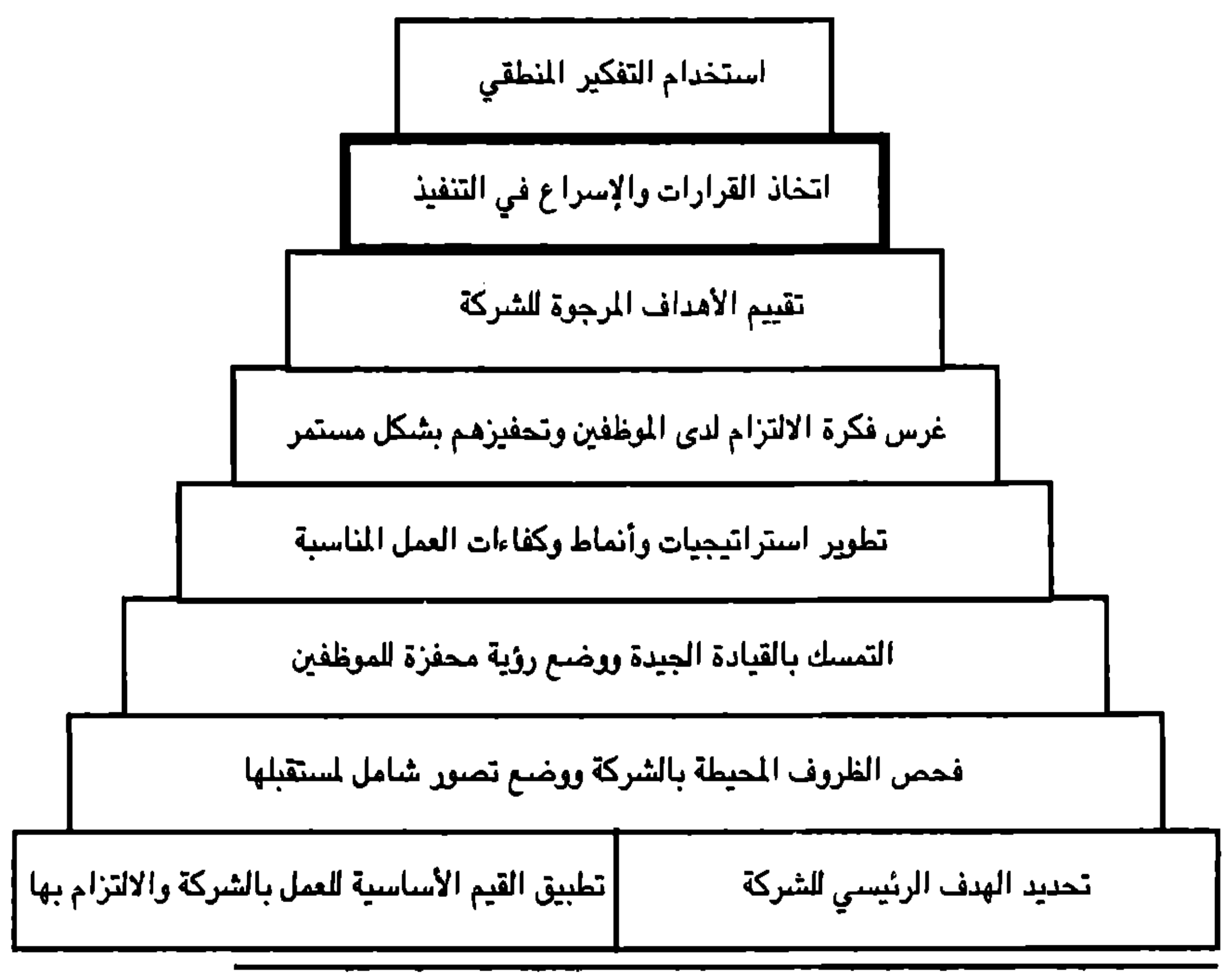
لقد سمعت هذا الكلام كثيراً من قبل وبالتأكيد فقد سمعته أنت الآخر من عدة أشخاص. وأود أن أؤكد على أن رغبة معظم قادة الأعمال المختلفة والمديرين في ملاحظة وتقييم العديد من العوامل لا تتناقض بالضرورة مع موضوع هذا الفصل. ولكن ما أود قوله هو أنه من الضروري أن نقيم بعض الدلالات الأساسية القليلة التي تتعلق بأهداف الشركة. ذلك، حيث يحتاج موظفو الشركة

لأن تكون هذه الدلالات واضحة أمامهم، كما أنهم يحتاجون لأن يفهموها جيداً وأن يدمجوها في أهدافهم الشخصية - وذلك على جميع المستويات. يمكنك أن تطلق على هذه الدلالات اسم "المعايير المتميزة". ومن ثم، إذا قمت بعمليات التقييم الأساسية بشكل صحيح، فستساعدك هذه الدلالات في أن تقوم بالتركيز على الأشياء المناسبة داخل الشركة وفي أن تتصرف بشكل مناسب في كل الأمور المتعلقة بكافة جوانب العمل بالشركة، كما أنها ستمكنك من المشاركة في ترسيخ فكرة الالتزام لدى الموظفين.

ومن ثم، فإن قيام المديرين بملاحظة العوامل الأخرى بالشركة يعد من الأمور الجيدة، طالما أنه لا يتعارض مع تركيز الشركة على المعايير المتميزة التي تم اختيارها من قبل. بعبارة أخرى، يتمتع كل مدير بالمرونة الكاملة التي تتيح له فرصة تقييم وملاحظة جميع أنواع البيانات في حالة ما إذا تعلق ذلك بأغراض تقييمية، بيد أنه يجب عليه ألا يسمح لهذه المعايير أن تضعف من مدى تركيز الشركة على الأهداف القليلة الرئيسية والتي سبق وتم تحديد أهميتها على المستوى الاستراتيجي للشركة. يخدم القيام بملاحظة العوامل الأخرى الأهداف الشاملة للشركة عندما يكون الغرض من ذلك هو اكتساب الرؤية الواضحة وإثارة التساؤلات المناسبة حول ما يحدث داخل وخارج الشركة - علاوة على الوصول للسبب الرئيسي للأمور.

الفصل العاشر

المبدأ الثامن: اتخاذ القرارات والإسراع في التنفيذ



الشكل (١٠-١) المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"لقد تدربنا جيداً ... ولكن يبدو أنه في كل مرة نبدأ فيها بتشكيل فرق للعمل، فإنه يتم إعادة تنظيمنا. لقد أدركت فيما بعد أننا نميل إلى مواجهة كل موقف جديد بالقيام بإعادة التنظيم. ويمكن أن يعد القيام بإعادة التنظيم طريقة رائعة نوهم بها أنفسنا بأننا نحقق تقدماً بينما ما نقوم به في الحقيقة هو نوع من أنواع الفوضى وعدم الكفاءة والتشوش."

"بترونيوس أربيتر"

أحد القادة بالبحرية الرومانية، عام ٢١٠ قبل الميلاد

إذا كان "بترونيوس" موجوداً في عصرنا الحاضر وانضم إلى سلاح البحرية الأمريكي، فإنه ما كان ليتبع الأسلوب الذي يتبعه سلاح البحرية الأمريكي. إذ يسير سلاح البحرية الأمريكي - بشكل حازم - وفقًا لـ "قاعدة الـ ٧٠٪". يعتبر سلاح البحرية الأمريكي هذه القاعدة مرشده الأساسي؛ وتنص هذه القاعدة على أنه إذا كان لديك ٧٠٪ من المعلومات وقمت بـ ٧٠٪ من التحليلات المنطقية اللازمة وشعرت بالثقة بنسبة ٧٠٪، إذن فابدأ في التنفيذ فوراً. إن الفكرة المنطقية التي تشير إليها هذه القاعدة بسيطة للغاية؛ فالبدء الفوري في تنفيذ أي عمل - حتى وإن لم يكن على الوجه الأمثل - يتيح لك فرصة للنجاح، بينما عدم تفكيرك في مجرد البدء في القيام بأية خطوة لن يتيح أمامك أية فرصة.

باستخدام المصطلحات الدارجة في الوقت الحالي، ربما يشير "بترونيوس" إلى تجاربه المحبطة بمصطلح "عمل لا طائل منه". وربما ألف أيضًا المفهوم المناظر لهذا المصطلح؛ ألا وهو "عدم التطبيق الفعلي لنتائج التحليلات". وسأذكر فيما يلي مثالاً جيداً لتوضيح المقصود بمفهوم "عدم التطبيق الفعلي لنتائج التحليلات. فلنفترض أننا بصدد سيادة ثقافة عمل متحفظة - من الظاهر فقط - في إحدى الشركات الأمريكية متوسطة الحجم. ففي اجتماعات هذه الشركة يوجد القليل من الجدال ولا يوجد حوار مفتوح، وعندما يحدث عدم اتفاق، فإنه لا يناقش على المستوى العام للشركة. ولكن في الوقت نفسه، يتم قضاء أغلب الوقت في محاولة كل موظف إقناع الآخرين - سراً - برؤيته وتصوره الشخصي. كما يقضي أفراد فرق العمل الخاصة ببعض كبار الموظفين بالشركة أوقاتًا كثيرة جداً في التحضير للمخططات التي سيتم الاستعانة بها في المعارك الباردة الغريبة بين هؤلاء الموظفين وبعضهم البعض. ونجد أنه في هذه المعارك الباردة، يبادر الموظف بإبداء آرائه في موضوع معين مستخدماً مخطط العمل الخاص به والمكتظ بالأفكار - وذلك بدلاً من أن يتم مناقشة هذه الأفكار بشكل مفتوح في الاجتماعات.

لقد أقر فريق الإدارة العليا بالشركة أخيرًا أن ثقافة العمل السائدة في الشركة تميل لتجنب الجدال والاختلافات البناءة في وجهات النظر وأنهم الآن يقومون بخطوات فعلية لتغيير هذه الثقافة السائدة. وكذلك كلما أحرزت الشركة تقدمًا في إصلاح هذا الجانب وجد كبار مسئولي الشركة أن الشركة تستطيع توسيع قائمة الأعمال التي من الممكن القيام بها بصورة أفضل واتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على هذه القائمة الموسعة وتنفيذ القرارات التي يتم اختيارها.

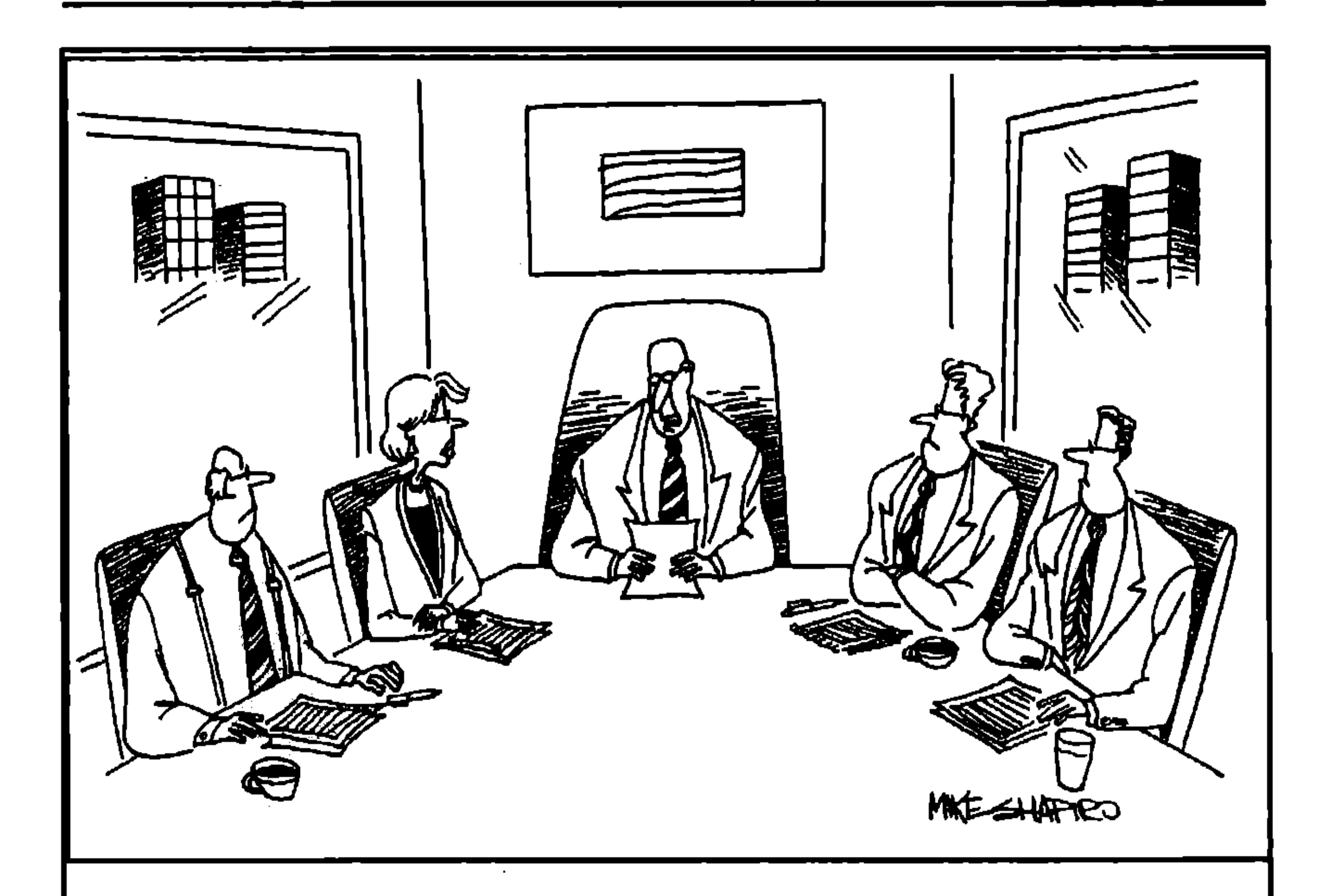
إذا نظرنا إلى حال الشركة في السابق، فسنجد أنها بدت وكأنها غارقة في عدد لانهائي من المناقشات غير المجدية على الإطلاق وهذا فضلاً عن الدراسات اللانهائية للبيانات التي تقوم بها الشركة.

وصف الموظفون الإدارة العليا بأنها بطيئة جدًا، كما أبدوا استياءهم الواضح من عدم التطبيق الفعلي لنتائج التحليلات. لقد كانت الشركة تقوم بعقد عدد لانهائي من الاجتماعات كما لو كان عقد هذه الاجتماعات هدفًا في حد ذاته (انظر الشكل ١٠-٢).

منذ عدة سنوات، عانت شركة Eastman Kodak من حالة عدم البدء في تنفيذ القرارات التي كان من الواجب تنفيذها بناءً على نتائج التحليلات. فلقد كلفها عدم البدء الفوري في تنفيذ القرار الخاص باستخدامها لتقنية التصوير الرقمي الكثير. الشيء الذي لا يعرفه الكثيرون هو أن شركة Eastman Kodak بدأت بالفعل في استخدام تقنية التصوير الرقمي بواسطة أول كاميرا رقمية - والتي يرجع تاريخها إلى منتصف السبعينيات من القرن العشرين. ولكن قيام الشركة الدائم باتخاذ القرارات ببطء وعدم البدء في تنفيذها فورًا، بالإضافة إلى رفضها استخدام هذه التكنولوجيا المبتكرة التي اعتقد البعض من موظفيها أنها ربما تؤثر بالسلب على مجالها المربح الخاص بالتصوير الفوتوغرافي التقليدي قد تسببا في احتلالها للمرتبة الثانية في المراحل المبكرة لمجال التصوير الرقمي والذي أخذ في النمو بسرعة فائقة.

ومن ثم، فإن الفكرة البسيطة التي يقوم عليها المبدأ الثامن من مبادئ تجنب انهيار الشركات هي أنه لا يوجد بديل عن اتخاذ قرار حازم ومنظم بناءً على التحليلات المنطقية للبيانات المتوفرة لدى الشركة واتباع ذلك فوراً بالبدء في تنفيذ هذا القرار بشكل فعال وبخطوات محسوبة بدقة. فبمجرد أن تتبع الشركة المبادئ السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات وتنفذها بفاعلية كاملة، يصبح من الضروري لدعم المجهودات المبذولة من أجل بناء نجاح هذه الشركة وجعلها تتمتع بالمرونة وجود وتشجيع ثقافة العمل القائمة على التنفيذ الفوري للقرارات. كما يصبح من الضروري للشركة أن تقوم بالبدء الفعلي في تنفيذ القرارات بالأسلوب الذي يتناسب مع المبادئ السبعة الأولى. بعبارة أخرى، يجب أن يقوم المسئولون بالشركة باتخاذ القرارات والبدء في تنفيذها على الفور.

ولكن توجد مستويات مختلفة من التنفيذ، فقد يتفوق أحد الرؤساء التنفيذيين في إحدى الطرق التي ينفذ بها القرارات ويفشل بشدة عند تجربة طريقة أخرى. وقد كانت "كارلي فيورينا" - الرئيس السابق لشركة Hewlett-Packard لصناعة الأجهزة الإليكترونية والتي تعرف اختصاراً باسم HP - مثالاً لهذا النوع من الرؤساء التنفيذيين. ففي أثناء عام ٢٠٠٢، مدحت جميع الصحف والمجلات الاقتصادية أداء شركة HP وطريقتها في تنفيذ المبدأ الثامن من مبادئ تجنب انهيار الشركات وذلك تحت رئاسة "فيورينا". ولكن على الجانب الآخر، ثار جدال كبير حول مدى صحة الاستراتيجية التي اتبعتها شركة HP عندما قامت بحيازة شركة Compaq لصناعة الإليكترونيات. لقد نجحت شركة HP بالفعل في تخطيط كيفية تنفيذ هذا المشروع المشترك بين الشركتين الضخمتين وكذلك الدمج المبدئي بينهما. لقد نشرت إحدى المجلات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية مقالاً حول هذا الموضوع قائلة: "بناءً على وجود خطط عمل واضحة وجداول زمنية محددة خاصة بشركة HP، فلقد نجحت "كارلي فيورينا" - الرئيس التنفيذي للشركة - في تنفيذ أولى مراحل أكبر عملية دمج لاثنين من أكبر الشركات في مجال الإليكترونيات."



"سوف أبدأ بقراءة محاضر وقائع الاجتماع السابق:

"هيجينز": "ستنفجر رأسي إن لم أخرج من هنا على الفور".

"جينينجز": "أشعر بأني في كابوس مروع".

"ميلبروك": "سوف تنقضي هاتان الساعتان من عمري هباءً ولن أستطيع تعويضهما.""

شكل (١٠-٢): اجتماعات هذه الشركة خير مثال على مفهوم "عدم التطبيق الفعلي لنتائج التحليلات".

ولكن للأسف، يختلف القيام بدمج شركتين بهدف تنفيذ مشروع مشترك تمامًا عن القيام بالتنفيذ التشغيلي للعمليات الإنتاجية. ذلك، حيث اتضح بعد إقالة "كارلي فيورينا" أن التنفيذ التشغيلي للعمليات الإنتاجية كان به الكثير من أوجه القصور. وهكذا، يجب علينا أن يكون لدينا هذا التمييز المهم عند القيام بتطبيق المبدأ الثامن من مبادئ تجنب انهيار الشركات. فالنجاح لا يتطلب القيام بالتخطيط بشكل ممتاز والبدء في تنفيذ المشروعات مهما كانت طبيعتها أو حجمها فحسب، بل يتطلب أيضًا القيام بالتخطيط بشكل ممتاز والبدء في تنفيذ الأنشطة التجارية التي تتطور باستمرار. وربما كان هذا هو السبب الذي

دفع إحدى المجلات الاقتصادية إلى أن تنشر فيما بعد مقالة تقول فيها: "يحصل رؤساء أقسام العمليات الإنتاجية المتميزون بالشركات في كثير من الأحيان على استحسان وتأييد الجميع في الوقت نفسه الذي تختفي فيه شهرة ونجاح الرؤساء التنفيذيين لهذه الشركات نفسها عندما يفشلون في تحقيق النجاح." وربما يكون هذا هو السبب في تولي "مارك هيرد" - الرئيس المتميز لقسم العمليات الإنتاجية بشركة HP - منصب الرئيس التنفيذي للشركة في الوقت الحالي.

كما يوجد جانب آخر من الجوانب المتعلقة بعملية التنفيذ؛ ألا وهو معرفة أنه من الضروري جداً ألا نقوم فقط بالبدء في تنفيذ الأمور العاجلة، ولكن لا بد أن نبدأ في تنفيذ الأمور المهمة أيضاً. يركز الكثير من الرؤساء التنفيذيين للشركات على البدء في تنفيذ الأمور العاجلة، ولكنهم في نهاية الأمر يكتشفون أنه لم يتم التعامل مع الأمور الاستراتيجية المهمة الخاصة بالشركة بالشكل المناسب. لقد لاحظت أن الكثير من ثقافات العمل السائدة داخل العديد من الشركات تحتفي بشكل كبير بالمسئولين الذين ينجحون في التعامل مع الأمور العاجلة - كمن يقومون بحل الأزمات - ولكنها تفشل في الاحتفاء بالأبطال الحقيقيين الذين يمنعون نشوب هذه الأزمات من بداية الأمر.

ومن ثم، فإن القيام بالبدء في التعامل مع الأمور العاجلة بسرعة لا يغني إطلاقاً عن القيام بالأشياء الصحيحة التي يجب تنفيذها. وعلاوة على ذلك، يجب أن تتوافق تماماً الكيفية التي نتبعها في تنفيذ الأشياء مع المبادئ السبعة الأولى من مبادئ تجنب انهيار الشركات، وبذلك تُظهر كيف أن هذه المبادئ مهمة جداً وملائمة في الوقت نفسه. عندما نقوم باستمرار وبمنتهى الإخلاص والالتزام بأخذ خطوات عملية في طريق القيام بتنفيذ الأشياء الصحيحة داخل الشركة، فإننا سنكون قوة دافعة جبارة لا يستطيع أحد إيقافها تساعد في

تكوين ثقافة مؤسسية سليمة - تركز على الأفعال والنتائج - وتعيد تجديد نشاطها بصفة مستمرة.

يمكنك إدراك مدى التفاعل والتكامل بين المبدأين الخامس والثامن من خلال ملاحظتك للشكل (١٠-٣). فالاتحاد بين استراتيجية العمل الجيدة والتنفيذ الجيد لها هو أفضل ما يمكنك القيام به لتحقيق النجاح في شركتك؛ حيث سيحقق هذا الأسلوب نتائج جيدة للغاية بسرعة كبيرة. وعلى العكس، فإن أسوأ ما يمكن حدوثه في شركتك هو أن يكون لديك تنفيذ جيد جداً لاستراتيجية عمل سيئة للغاية، وذلك لأنك ستحصل على نتائج سيئة - قد تصل إلى حد الكوارث - بسرعة كبيرة أيضاً. أما بالنسبة للتنفيذ السيئ لاستراتيجية عمل جيدة، فإنه يتسبب في الحصول على نتائج متوسطة الجودة. وبالطبع، سوف يؤدي التنفيذ السيئ لاستراتيجية عمل سيئة إلى تحقيق أسوأ نتائج قد يتم توقعها.

سأقدم لك فيما يلي وسيلة بسيطة وفعالة تساعدك في تنفيذ ما تريد تحقيقه بالضبط - والتي يطلق عليها أحياناً اسم "خطة عمل المشروع". على الرغم من وجود اختلافات عديدة في الأفكار الخاصة بخطة العمل، فإن المبادئ التي تقوم عليها هذه الأفكار موضحة بالشكل (١٠-٤). تقوم خطة العمل بتحديد الخطوات التي سيتم تنفيذها للقيام بشيء معين والمدى الزمني للتنفيذ والأطراف المسئولة عن التنفيذ أو المشتركة فيه. يعد القيام بوضع خطة للعمل من الوسائل المفيدة جداً لترتيب وتنظيم أفكارك المتعلقة بالقيام بنشاط معقد. ومن ثم، تعد خطة العمل وسيلة فعالة جداً في التواصل والتنسيق وقيادة وإدارة جميع الأنشطة التي يتم القيام بها للحصول على النتائج في مواعيد معينة.

استراتيجية العمل	التنفيذ: سيئ	التنفيذ: جيد
جيدة	نتائج متوسطة الجودة	نتائج جيدة – سريعة
سيئة	نتائج سيئة في النهاية	نتائج سيئة – سريعة

الشكل (١٠–٣): التفاعل والتكامل بين المبدأين الخامس والثامن

اسم المشروع: خطة المبيعات الخاصة بأحد العملاء

قائد الفريق: "جون كيو. سميث"

هدف المشروع/الشيء المتوقع تحقيقه: زيادة نسبة المبيعات الخاصة بهذا العميل بمقدار ١٢٪ في السنة الجديدة

ما سيتم القيام به	الأطراف المسئولة عن التنفيذ وقيادة العمل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
عقد اجتماع مبدئي على المستوى الداخلي							
إلقاء نظرة عامة على ميثاق العمل والمبادئ الخاصة بالفريق	"جون كيو. سميث"	■					
وضع مدى زمني لإنجاز المشروع	"جون كيو. سميث"	■					
جمع البيانات							
بيانات خاصة بتفاصيل المشروع	"توم جاك"		■				
بيانات خاصة بالفرص المتاحة	"توم جاك"		■				
تطور القيمة المقترحة	"روبرت ويبر"		■	■			
خطة تقدير الموارد	"روبرت ويبر"			■			
خطة التعامل مع العميل	"ألفريد جونز"			■			
عرض تقديمي للعميل	"جون كيو. سميث"				■		

الشكل (١٠–٤): تعتبر خطة عمل المشروع وسيلة بسيطة وفعالة لإنجاز العمل.

من المدهش أن العديد من قادة العمل الأكفاء والمديرين الأذكياء لا يستخدمون هذه الوسيلة البسيطة والفعالة بانتظام كجزء أساسي من أساليب العمل التي يستخدمونها. فلماذا لا يستغل هؤلاء القادة هذه الوسيلة البسيطة؟ لا يمكننا أن نعتقد في وجود أي احتمال ولو ضئيل بأن هذه الوسيلة غير معلومة ومعروفة لدى قادة العمل في عصرنا الحالي. ولذلك، فأنني أكاد أجزم بأن بعض قادة العمل لا يحاولون استخدام هذه الوسيلة لأنهم ببساطة لا يريدون أن يتحملوا المسئولية. وهكذا، ففي ظل غياب الأدوار والمسئوليات المحددة بوضوح التي يجب أن يتولاها كل فرد، أصبح من السهل أن يتم التهرب من تحمل المسئولية. علاوة على القيام بوضع خطة عمل واضحة لتنفيذ أي مشروع، لا بد من أن يصاحب ذلك تقديم تقرير أسبوعي عن المرحلة التي وصل إليها العمل في هذا المشروع. يعد هذا التقرير بمثابة الوسيلة المقررة لإخبار جميع أفراد العمل بالنقاط الأساسية الخاصة بمدى تقدم أو عدم تقدم العمل في المشروع (يمكنك إلقاء نظرة سريعة على الشكل ١٠-٥).

بالإضافة إلى القيام بوضع خطة للعمل، يجب أيضًا أن يتم متابعة مدى تحقيق التفوق التشغيلي في كل الأنشطة التي يتم القيام بها بشكل يومي. إن القيام بتنفيذ عمليات إنتاجية منظمة وفعالة وقابلة للتكرار قد يسهم بشكل كبير في إتاحة الفرصة للقيام بالأشياء الصحيحة وتجنب الأشياء التي تتسبب في الفشل كإعادة العمل وإعادة التصميم وإعادة وضع الخطة وإعادة هندسة المشروع وإعادة الفحص وإعادة المعاينة وإعادة التصنيع وإعادة تقدير الأمور وإعادة التطبيق وإعادة البناء ... إلخ. كما يساهم القيام بذلك في منع حدوث النتائج غير المرغوبة. وعلاوة على ذلك، فإن القيام بتنفيذ العمليات الإنتاجية بشكل سليم وقابل للتكرار يمكنه أن يساهم في تكوين القوة الدافعة للشركة وكذلك في التنفيذ الفعال للمبادئ السبعة السابق ذكرها.

نهاية الأسبوع اليوم/الشهر/السنة	التقرير الأسبوعي الخاص بمشروع معين إعداد: الاسم، بيانات الاتصال	الوضع الحالي

المهام الرئيسية المتوقع تنفيذها في المشروع	التطور الحالي خلال الأسبوع
المهمة الأولى المهمة الثانية المهمة الثالثة المهمة الرابعة	☐ لا ☐ نعم أضف تعليقاتك في هذا المكان، اجعلها موجزة بقدر الإمكان.
المشكلات/المخاطر المتوقعة	**الأمور التي سيتم اتخاذ القرار بشأنها**
☐ لا ☐ نعم إذا أجبت بـ "نعم"، فاذكر التفاصيل من فضلك. - التعليق رقم (١) - التعليق رقم (٢)	☐ لا ☐ نعم إذا أجبت بـ "نعم"، فاذكر التفاصيل من فضلك. - لا شيء

الشكل (١٠-٥): يعتبر التقرير الأسبوعي الخاص بالمرحلة التي وصل إليها العمل من الوسائل المصاحبة لخطة العمل.

أفضل الشركات التي نجحت في اتخاذ القرارات والإسراع في التنفيذ

إن القيام بتنفيذ شيء معين يلقى استحساناً كبيراً عندما يكون هذا التنفيذ مبنياً على بيانات صحيحة ويسير وفقاً لخطط مناسبة وعندما يكون على درجة عالية من المرونة؛ بحيث يستطيع التكيف والاستمرار عندما تتغير العوامل الخارجية. سأقدم فيما يلي مثالين لشركتين قد نجحتا في التنفيذ الصحيح للأعمال والقرارات التي تقوم بها.

شـركـة Novartis AG: تمثل شـركـة الأدوية Novartis AG – والتي يقع مقرها الرئيسي في سويسرا – مثالاً حيًا لثقافة السرعة والبدء الفوري في تنفيذ القرارات. ظهرت شـركـة Novartis AG في عـام ١٩٩٦ نتيـجـة دمج شركتي Ciba-Geigy وSandoz، وتمتلك الشركة منذ ذلك الحين هدفًا واضحًا؛ ألا وهو صناعة أحدث أنواع أدوية السرطان وأدوية أمراض الجهاز الدوري وأكثرها فاعلية. أدرك "دانييل فاسيلا" – الرئيس التنفيذي للشركة – أن تحقيق ذلك الهدف يتطلب توفر أفضل الأشخاص من ذوي المواهب والخبرات بالشركة، كما أنه يتطلب أن تسيطر على الشركة ثقافة البدء الفوري في تنفيذ القرارات. لم يستطع "فاسيلا" أن يتواصل مع شريك الشركة الأمريكي الجنسية، كما أنه لم يستطع بشكل مبدئي جذب أكبر وأشهر العلماء، ولذلك قرر اتباع أسلوب عمل دقيق وواضح المعالم. ذلك، حيث كلف "فاسيلا" أعضاء قسم الموارد البشرية بالشركة بتقديم مرتبات عالية ومنافسة لنظيراتها في السوق لأفضل من يتميزون بالموهبة والخبرة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى يقبلوا العمل في الشركة، وهذا بالإضافة إلى العرض على هؤلاء الأشخاص فكرة إمكانية امتلاكهم أسهم بالشركة والحصول على الحوافز المرتبطة بالأداء.

لقد قرر "فاسيلا" فيما بعد – لتعزيز فكرة الالتزام بالبحث العلمي واستمرارًا منه في جذب أفضل المواهب والخبرات بالولايات المتحدة الأمريكية – أن يقوم بإنشاء مبنى ضخم يتم فيه إجراء الأبحاث العلمية في مدينة كامبريدج الواقعة في ولاية ماساتشوستس بالولايات المتحدة الأمريكية وليس في أوروبا كما توقع بعض الملاحظين لنشاط الشركة. لقد اشتهر "دانييل فاسيلا" – منذ توليه منصب الرئيس التنفيذي للشركة عام ١٩٩٦ – بقيامه بتعزيز الإمكانات والكفاءات الخاصة بالبحث العلمي وتطويرها وتحويل إحدى شركات الأدوية السويسرية التي لم يكن لها من قبل باع في مجال صناعة الأدوية إلى واحدة من أولى شركات الأدوية على مستوى العالم.

شركة Eastman Kodak: تدخل شركة Eastman Kodak أيضًا في قائمة الشركات التي نجحت في تطبيق المبدأ الثامن. أعلم أنه قد يدهش البعض وجود شركة Eastman Kodak ضمن هذه القائمة، ولكني أتكلم عن شركة Eastman Kodak في وضعها الحالي. في السنوات القليلة السابقة، اهتم "دانيال كارب" - الرئيس التنفيذي السابق لشركة Eastman Kodak والذي كان موظفًا بالشركة طيلة عمره - والرئيس التنفيذي الحالي لها "أنطونيو بيريز" - والذي كان يتولى منصب رئيس قسم العمليات الإنتاجية بالشركة - باستخدام تقنية التصوير الرقمي. في منتصف عام ٢٠٠٤، بدأت إيرادات الشركة في الازدياد بشكل ملحوظ وأصبح يُنظر لشركة Eastman Kodak على أنها الشركة الأولى في مجال استخدام تقنية التصوير الرقمي. في أوائل عام ٢٠٠٦، عندما صدر تقرير بالنتائج الكلية السنوية لشركة Eastman Kodak لعام ٢٠٠٥، تم اكتشاف حدوث تحول ملحوظ فيها. ذلك، حيث تجاوزت نسبة المبيعات السنوية التي حققتها شركة Eastman Kodak نتيجة استخدام تقنية التصوير الرقمي نسبة المبيعات التي حققتها نتيجة استخدام التصوير الفوتوغرافي التقليدي. على أية حال، لقد أتمت شركة Eastman Kodak المرحلة الأولى من تحول استراتيجيتها في وقت قياسي ومناسب أيضًا؛ حيث استمر تقلص مجال التصوير الفوتوغرافي التقليدي الذي كانت تعمل به.

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كانت شركتك تقوم باتخاذ القرارات وتسرع في تنفيذها بشكل فعال أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- هل تتمتع شركتي بالقدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات؟
- هل نقوم داخل الشركة بالتركيز على النتائج التي يجب أن نتوصل إليها بدلاً من التركيز على الإجراءات المتبعة في سبيل تحقيق ذلك؟
- هل توجد داخل الشركة أدوار ومسئوليات محددة؟

- هل يقوم المديرون داخل الشركة باستخدام خطط العمل الخاصة بالمشروعات المختلفة في التواصل والتنسيق وإدارة العمل، وذلك لتحقيق النتائج المرغوب فيها في الوقت المحدد لانتهاء العمل؟
- هل يوجد لدينا عمليات إنتاجية منظمة وفعالة ومتكررة؟
- هل نيسر السبيل أمام الأفكار المبتكرة لكي تنجح؟

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ الثامن

قد يقول لي أحد أصحاب الشركات: "بالطبع، إن عملية اتخاذ القرار مهمة للغاية، ولكن ثقافة العمل السائدة داخل شركتنا هي القيام بتحليل كل صغيرة وكبيرة داخل الشركة بشكل دقيق جداً. وبالتالي، يتم اتخاذ القرارات متأخراً جداً."

بالطبع، إنني أفهم جيداً من يواجه هذه المشكلة. فمشكلة عدم التطبيق الفعلي لنتائج التحليلات التي يتم التوصل إليها منتشرة جداً في الكثير من الشركات والمؤسسات. قد يدرك المسئولون بالشركة وجود هذه المشكلة وقد يتم مناقشتها وتعريفها على أنها من المخاطر التي تواجه الشركة، ولكنها لا تزال موجودة في كثير من الأجزاء على مستوى الشركة بأكملها مما يتسبب في حدوث ضرر كبير لها. تنتج هذه المشكلة بسبب سيادة ثقافة العمل التي لا تعرض الشركة لخوض المخاطر، وبالتالي فإنها تلجأ للحصول على معلومات تامة ومستوفاة ودقيقة جداً عن أي أمر - وهذا بالطبع ما يصعب تحقيقه.

ومن ثم، من أين تنشأ المخاطرة؟ وكيف يمكن التحكم في درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة؟ يمكن التقليل من درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة عندما تقوم الشركة باتباع المبادئ السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات بشكل جيد، وعندما تبدأ كذلك في توصيل تلك المبادئ لموظفي الشركة والعناصر الخارجية (العملاء والموردون). فكر في الأمر بهذه الطريقة، واعلم أنه إذا لم يتم الاسترشاد بالمبادئ السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات، فمن غير

المحتمل أن يقوم الموظف أو المسئول باتخاذ القرار بنفسه. ولكن عندما يتم الاستعانة والاسترشاد بهذه المبادئ وإطار العمل الذي يجمع بينها، تزيد احتمالات قيام الموظفين بخطوات فعلية في سبيل تنفيذ الأمور الخاصة بالشركة. وذلك، لأن أفعالهم سيتم تعزيزها وتشجيعها من خلال إطار العمل الذي يضم المبادئ السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات.

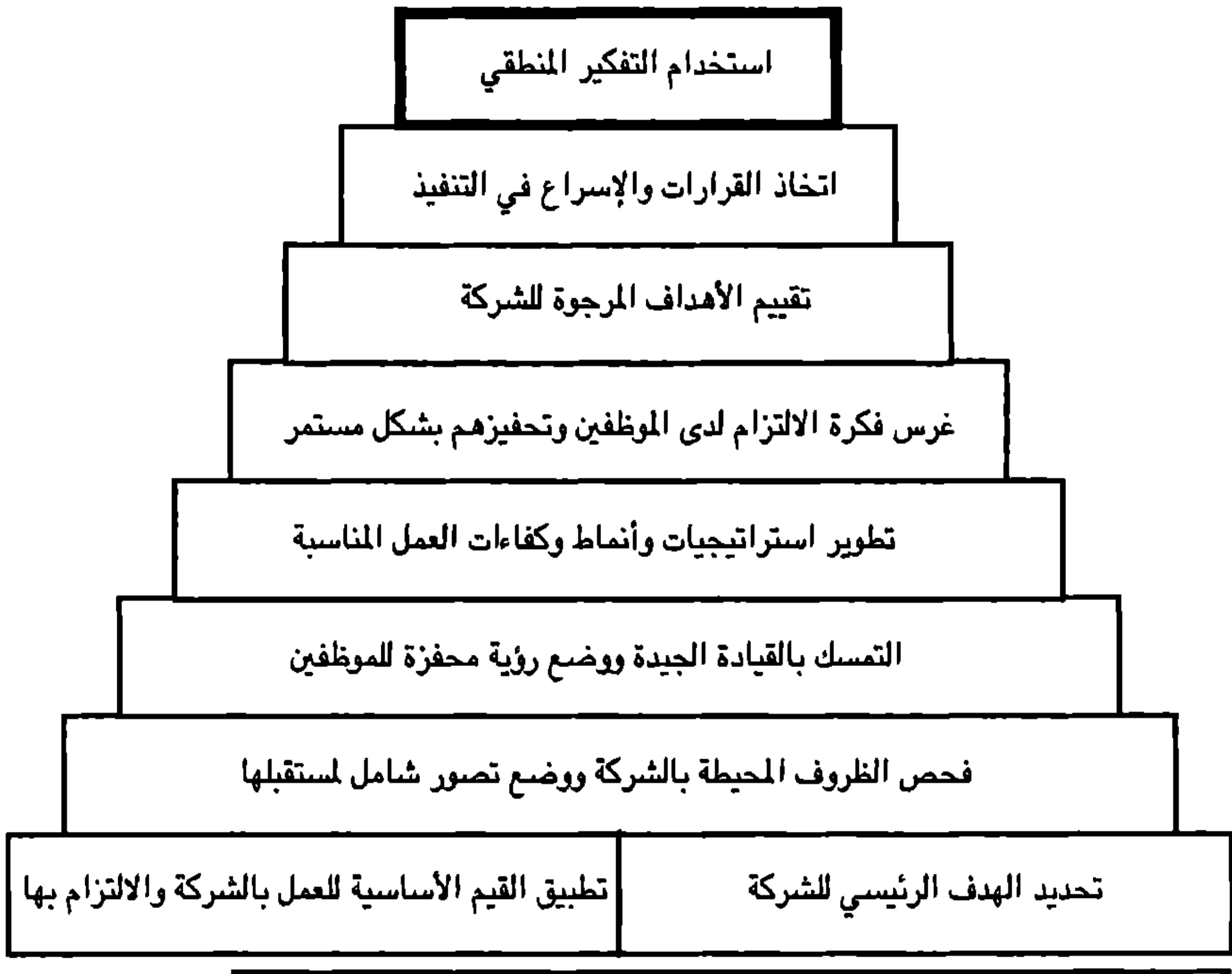
وعلاوة على ذلك، يوجد أسلوب آخر من أساليب تقليل المخاطرة؛ ألا وهو توفير الوسائل التي يمكن من خلالها التحكم في درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة. تتضمن عملية التحكم في المخاطرة عدة مراحل؛ ألا وهي تحديد المخاطرة وتقييمها (درجة تكرارها وخطورتها) وتطوير الخيارات التي يمكن من خلالها التحكم في المخاطرة (الإبقاء على القيام بأمر ما أو التحول إلى القيام بأمر آخر أو التخفيف من حدة ذلك الأمر) وأخيراً، القيام بالملاحظة المستمرة. في ظل غياب الفهم الجيد لطبيعة المخاطر التي يمكن القيام بها في أثناء إدارة نشاط تجاري، فإن الأشخاص يميلون إلى عدم القيام بالمخاطرة من البداية. إن القيام بوضع إطار للعمل ووضع مجموعة من الوسائل التي تمكننا من إدارة ما نقوم به من مخاطر يمكن أن يساعدنا في تأسيس قاعدة مشتركة لتحليل المخاطر وكذلك وضع إطار للعمل يمكننا من التحكم في المخاطرة التي نقوم بها على أفضل وجه وتوجيهها بحيث تحقق النتائج المرغوب بها لما نقوم به من أعمال.

من العوائق الأخرى الشائعة التي تتسبب في صعوبة اتخاذ القرار والبدء في التنفيذ التعقيد التنظيمي داخل الشركات. إن التعقيد التنظيمي داخل الشركة يمكن أن يكون عقبة حقيقية في طريق الأداء التشغيلي وفي التطور وفي طريق التطبيق السريع للأفكار الجديدة التي تم ابتكارها لاكتساب ميزة تنافسية وللتركيز على الفرص الخارجية. ولكن يمكننا أيضًا أن نقوم بتغيير هذا التعقيد التنظيمي إذا أردنا القيام بذلك.

لقد وجدت أن التعقيد التنظيمي داخل الشركة يرتبط ارتباطًا عكسيًا بمستوى أداء الشركة في تطبيق المبادىء السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات. فقد اكتشفت في إحدى الشركات التي عملت معها - بعد أن قمت بتحليل الأوضاع بها بشكل دقيق - أن السبب الرئيسي للتعقيد التنظيمي بداخلها يرجع إلى قائمة طويلة من نقاط الضعف في طريقة تطبيقها لهذه المبادئ. وهكذا، عندما لا يحصل الموظفون على الإرشاد المألوف الذي تقدمه المبادئ السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات، فإن الأمور لا تسير وفقًا للخطط الموضوعة لها. وهذا قد يدفع بالإدارة إلى إضافة تعقيدات أكثر في شكل وضع مستويات أكثر للإدارة ووضع هياكل تنظيمية للشركة أكثر تعقيداً وتشكيل لجان أكثر للرقابة ... إلخ. كلما قامت الشركة بتطبيق المبادئ السبعة الأولى لتجنب انهيار الشركات بشكل أفضل، ازدادت فرصتها في تقليل التعقيدات التنظيمية الموجودة بها في الوقت نفسه. وأخيراً، سيتسبب القيام بكل ما سبق في سرعة اتخاذ القرارات والقيام بالبدء فوراً في التنفيذ.

الفصل الحادي عشر

المبدأ التاسع: استخدام التفكير المنطقي والقدرة على تقدير الأمور



الشكل (١١-١): المبادئ التسعة الأساسية لنجاح الشركات وتجنب انهيارها

"لا تستسلم أبداً، لا تستسلم أبداً ... إلا لما يمليه عليك المنطق السليم وروح المرح"

"وينستون تشرشل"

لعلك تعرف بالطبع كما أعرف تماماً أن بعض المديرين التنفيذيين للشركات يقومون باتخاذ القرارات بشكل متهور وغير مسئول. والأمر الأكثر سوءاً من ذلك هو أن زملاءهم وحتى أعضاء مجلس إدارة الشركة لا يتهاونون ويسمحون فقط بتنفيذ تلك القرارات السخيفة غير المسئولة، ولكنهم يسمحون بحدوث الأفعال الناتجة عن هذه القرارات. وللأسف، لدي الكثير من الأمثلة التي يمكن أن أذكرها في هذا الصدد.

سأقدم فيما يلي مثالاً واضحًا لهذه الحالة؛ ألا وهو محاولة شركة American Airlines تنفيذ القرار المفاجئ بإحالة بعض كبار الموظفين للتقاعد في الوقت الذي كانت تمر فيه الشركة بعسرات مالية شديدة وكانت تسعى للحصول على بعض الامتيازات من عدد من الاتحادات والنقابات التابعة لها. لقد كان هذا مثالاً واضحًا لاهتمام الشركة بمصلحتها فقط في المقام الأول والأخير. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك، قيام شركة KFC بحملة إعلانية كبيرة تقنع فيها الناس بأن الدجاج المقلي غذاءٌ صحي! وقد قامت الشركة بهذا في حين أن المركز العلمي للمصلحة العامة (Center for Science in the Public Interest) - الذي يعرف اختصاراً بـ CSPI - قد قدم بعض الحقائق الغذائية الخاصة بالدجاج المقلي بالتفصيل. وقد جاءت هذه الحقائق معاكسة تماماً لما تروج له الحملة الإعلانية وللانطباع القوي التي تركته لدى الناس.

يتضح أيضًا الغياب التام للتفكير المنطقي والقدرة على تقدير الأمور في الموقف الذي حدث في بورصة نيويورك عندما تم منح رئيس البورصة "ديك جراسو" عند تركه لمنصبه منحة تقاعد تفوق قيمتها الـ ١٠٠ مليون دولار. ومما لا شك فيه أيضًا أن "جراسو" نفسه ليس لديه أي نوع من التفكير المنطقي لأنه سمح لنفسه بقبول هذا المبلغ في ظل مجتمع لم يعد به للشخصيات العامة أي أسرار وزادت فيه الملاحظة الشديدة لحياة مثل هذه الشخصيات.

ينص المبدأ التاسع من مبادئ تجنب انهيار الشركات على أنه عندما تكون غير متأكد من صحة القيام بشيء ما، فعليك أن تركن إلى استخدام التفكير المنطقي والقدرة على تقدير الأمور. ترسم المبادئ الثمانية الأولى لتجنب انهيار الشركات إطاراً للعمل وتقدم إرشاداً يمكنك من خلاله تحقيق النجاح التنظيمي لشركتك. وعليه، إذا فهمت هذه المبادئ جيداً وحرصت على اتباعها، فإنها ستضمن لك وجود قاعدة قوية تنطلق منها لتحقيق نجاح الشركة والحفاظ على مرونة العمل بها. ومع ذلك، تبقى العديد من الأسئلة والتحديات التي تواجه

صاحب الشركة حتى بعد أن تصبح هذه المبادئ الثمانية جزءًا لا يتجزأ من نظام العمل في الشركة. وهنا يأتي أهمية استخدام التفكير المنطقي.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو هل يمكن لصاحب الشركة والمسئولين بها أن يتعلموا مهارة استخدام التفكير المنطقي؟ هل هذه المهارة مرتبطة بوصول الإنسان لسن النضج أم أنها مرتبطة بقدرة الإنسان على الحكم على الأشياء؟ هل القدرة على استخدام التفكير المنطقي وإعمال العقل من المهارات التي طالما تحاول الأمهات تعليمها لأبنائها أم أن هذه المهارة موجودة في شخصية الإنسان ومرتبطة بمدى قدرته على مقاومة الإغراءات الخاصة باستغلال الفرص التي تجعله يشعر بذاته أو الفرص التي تحقق له الثراء أو تكسبه شهرة واسعة؟

ليس هدفي هنا مناقشة طبيعة المقصود بالتفكير المنطقي، ولكني أقصد أن أذكر الناس بأهمية الارتكان إلى التفكير المنطقي وإعمال العقل في الأوقات التي تزداد فيها الشكوك حول الأمور والأنشطة المرتبطة بالعمل. ببساطة، يمكن تعريف التفكير المنطقي غالبًا بأنه القدرة على ملاحظة كيفية تطبيق المبادئ الثمانية لتجنب انهيار الشركات في شركتك. تظهر القدرة على استخدام التفكير المنطقي في القيام بمراجعة أي قرار يتم اتخاذه أو في تجنب الحكم على الأشياء بسرعة أو في القيام بالتدقيق في مزايا وعيوب موضوع ما مع بقية المديرين.

قد تحتاج في بعض المواقف التي تتعامل فيها مع أمور معينة أو تواجه فيها بعض التحديات المحددة إلى أن تقوم باستخدام قدرتك على التفكير المنطقي وإعمال العقل بشكل أكبر لأن هذا قد يفيدك أكثر في توجيه تفكيرك وأفعالك. وجدير بالذكر أن نؤكد على أن قيامك بالارتكان إلى التفكير المنطقي في هذا الموقف يجب أن يكون مبنيًا على ملاحظة أن مديري الشركات يقومون غالبًا بارتكاب خطأين؛ ألا وهما الفشل في تحديد كل الحلول البديلة الرئيسية قبل القيام باتخاذ القرار، والفشل أيضًا في استخدام مجموعة من المعايير الدقيقة لتقييم واختيار أفضل الحلول (بعبارة أخرى، قد يكون أفضل الحلول واضحًا ولكن لا يلتفت إليه أحد).

باختصار، إن الخطأ الذي يقع فيه معظم الناس هو اختيار الحل الواضح بعد الفشل في وضع قائمة كاملة من البدائل وكذلك قضاء أغلب الوقت في التخطيط وتنفيذ القرارات التي قد تكون خاطئة أصلاً.

يستخدم "لافلي" - الرئيس التنفيذي لشركة Procter & Gamble - أسلوباً بسيطًا ولكنه متميز في الوقت نفسه عند اتخاذ القرارات. ذلك، حيث يطلب "لافلي" دائمًا من مديري الشركة قبل القيام باتخاذ أي قرار أو وضع أية استراتيجية جديدة للعمل أن يقترحوا اتجاهين مختلفين للعمل، ثم يقوم بعد ذلك بمناقشة مزايا وعيوب كل اقتراح معهم. بالإضافة إلى ذلك، يقول "لافلي" في اجتماعاته بالمديرين: "قبل أن يتسرع أي شخص منكم في الإدلاء بوجهة نظره، لا بد أن يتأكد من أنه قد استمع جيداً إلى وجهة النظر الأخرى وقد استوعبها بشكل جيد." إذا استطعت -- كصاحب شركة - أن تجمع بين هذا الموقف الذي يعتمد على الاستماع والتعلم وبين ثقافة عمل جيدة تشجع على المناقشة والحوار، فسيكون لديك كيان قوي.

ولكن ما أفضل طريقة تستطيع من خلالها أن تحدد اتجاهات العمل القليلة المقترحة التي تستحق أن توليها الاهتمام؟ هنا سيأتي دور الارتكان إلى التفكير المنطقي الدقيق وإعمال العقل من خلال القيام بالخطوات التالية:

١- حدد بدقة الموضوعات الرئيسية وقم بوصفها ويتم ذلك غالبًا من خلال طرح بعض الأسئلة الرئيسية على بقية أعضاء فريق العمل (هذا فضلاً عن تجنب إبداء رأيك في الوقت نفسه لأن ذلك قد يؤثر على تفكير وآراء الآخرين).

٢- قم باستنفاد طاقات كل الأفراد الموجودين في توليد كم هائل من الأفكار والحلول الممكنة (وذلك دون أن تناقش - في هذه المرحلة الأولية - مزايا أية فكرة مطروحة).

٣- قم بتحديد المعايير المناسبة والشاملة التي تستطيع من خلالها تقييم الحلول والأفكار المقترحة.

٤- قم بتعيين أهمية الحلول المقترحة وذلك من خلال مقارنتها بمعايير التقييم التي سبق لك تحديدها.

٥- قرر أيًا من هذه الاقتراحات والحلول سيصلح لأن يكون طريقة مناسبة للعمل ثم قم بتخطيط الطريقة التي ستنفذ بها وأخيراً، ابدأ في التنفيذ على الفور.

وبعد أن وضحنا أهمية التفكير المنطقي، يجب أن نطرح سؤالاً الآن. هل يقوم المديرون في جميع الشركات باستخدام التفكير المنطقي وإعمال العقل؟ للأسف، لا يقوم المديرون بذلك. ولكني أستطيع أن أؤكد على أن غفلة الكثير من المديرين عن استخدام التفكير المنطقي يمثل فرصة كبيرة للقلة التي لا تزال تهتم بهذا الأسلوب في العمل.

لقد أكدت "مارجريت تاتشر" - رئيسة وزراء بريطانيا في الفترة ما بين (١٩٧٩ - ١٩٩٠) - على هذه الفكرة قائلة: "قم بما هو صحيح، وعلى المدى البعيد ستجد أن التاريخ قد لحق بك وانتبه إليك." وهذه هي فائدة الرؤية بعيدة المدى الموجودة لدى البعض.

أفضل الشركات التي نجحت في الارتكان إلى التفكير المنطقي والقدرة على تقدير الأمور

شركة Johnson & Johnson: يعد موقف شركة Johnson & Johnson تجاه حالات التلاعب التي حدثت في مكونات المادة الكيميائية التي تستخدم في تسكين الآلام والداخلة في تركيب العقار الذي يحمل العلامة التجارية "تايلينول" - في الثمانينيات من القرن العشرين - أحد أفضل الأمثلة التي يمكن ذكرها فيما يخص القدرة على استخدام التفكير المنطقي في العمل. على الرغم من أن كثيراً من الناس اعتقدوا في ذلك الوقت أن الحكمة تقتضي بأن

تقوم الشركة بمحاولة التقليل من أهمية وخطورة الموضوع كأن تعلن أن هذا الخطأ لم يكن مقصوداً وأنه من غير المحتمل على الإطلاق أن يتكرر مرة أخرى وأن تحاول تجنب الخسارة التي ستتكبدها نتيجة سحب المنتج من الأسواق، فإن الشركة قد اختارت القيام بالشيء الصحيح. بالطبع، لقد تصرف المديرون داخل الشركة بالشكل المناسب ليس لمصلحة عملائهم فحسب ولكن لمصلحة المساهمين في الشركة أيضًا.

شركة L.L.Bean: تستحق هذه الشركة المتخصصة في مجال البيع بالتجزئة أن توضع في قائمة الشرف الخاصة بالشركات التي نجحت في تطبيق المبدأ التاسع من مبادىء تجنب انهيار الشركات. لقد استحقت شركة L.L.Bean هذه المكانة بسبب القرار الشجاع الذي اتخذه "كريستوفر ماكورميك" - الرئيس التنفيذي للشركة - منذ عدة سنوات والذي جاء مناقضاً لواحد من قراراته السابقة. ذلك، حيث قرر "ماكورميك" في أواخر عام ٢٠٠٤ بناء مركز لخدمة العملاء بالقرب من مدينة ووترفيل الواقعة بجنوب ولاية ماين - والتي تبعد مسافة ٦٠ ميلاً عن الميناء الحر الخاص بالشركة وعن المقار الرئيسية للشركة في ماين. وبعد عدة أشهر من بدء العمل في بناء المركز، أعلنت شركة T-Mobile USA عن أنها تخطط لبناء مركز خدمة العملاء الخاص بها في المنطقة نفسها. على الرغم من أن المصاريف التي تم صرفها منذ بدء عملية البناء إلى أن وصلت لهذه المرحلة تقدر بحوالي ٥٠٠ ألف دولار، فإن "كريستوفر ماكورميك" قد أصدر قراراً بالتوقف عن عملية البناء وأمر العمال بترك موقع العمل، كما أنه قرر بناء مركز خدمة العملاء الخاص بالشركة في مدينة بانجور بالولاية نفسها على بعد حوالي ٥٠ ميلاً من الموقع السابق. لقد اتخذ "كريستوفر ماكورميك" هذا القرار بناءً على أن مدينة ووترفيل لن تستطيع تلبية الاحتياجات الموسمية الخاصة بمركز خدمة العملاء التابع لشركة L.L. Bean من العمالة جنبًا إلى جنب مع احتياجات مركز خدمة العملاء الذي

تخطط شركة T-Mobile USA بناؤه من العمالة على مدار السنة. علق أحد المتخصصين بالمجال التجاري على سلوك "ماكورميك" قائلاً: "لم يأبه "ماكورميك" بأن يبدو إنسانًا ضعيف الشخصية لا يعرف ماذا يريد بالضبط. كل ما أراده ببساطة هو اتخاذ أفضل قرار لصالح شركته."

إن قيام "ماكورميك" بالتراجع عن قرار كان قد اتخذه في السابق ليست هي الحالة السائدة بين الرؤساء التنفيذيين والمديرين. يميل معظم المديرين للتمسك بقراراتهم التي اتخذوها في بادئ الأمر، وذلك إما لخوفهم من انتقاد الناس لهذه القرارات أو لخوفهم من ظهورهم في صورة المديرين المترددين غير القادرين على اتخاذ قرارات حاسمة أو ليشبعوا حاجتهم لأن يظهروا في صورة المديرين الحاسمين الواثقين من أنفسهم أمام الموظفين. ولذلك، فالقائد الحقيقي فقط – الذي يفضل فعل الشيء الصحيح المفيد لمستقبل الشركة بدلاً من تحقيق مصالحه الشخصية – هو الذي يستطيع أن يتخذ قرارًا يناقض قرارًا آخر كان قد سبق واتخذه.

شركة US Airways: تضرب لنا شركة US Airways مثالاً آخر لاستخدام التفكير المنطقي في العمل. ففي الوقت الذي كان يسعى فيه كبار الموظفين بشركة US Airways الحصول على مستحقاتهم، رفض "ويليام دوجلاس باركر" مبلغ الـ ٧٧٠ ألف دولار التي تم تقديمها له كعلاوة نقدية في عام ٢٠٠٥. علق أحد المتخصصين بالمجال التجاري على سلوك "دوجلاس باركر" قائلاً: "لقد قال "باركر" إنه سيكون من الخطأ أن يقبل هذا المبلغ قبل أن يحصل موظفو الشركة على مدفوعاتهم المستحقة تبعًا لخطة المشاركة في الأرباح."

أسئلة تقييمية

عند التفكير فيما إذا كان المسئولون في شركتك لديهم القدرة على استخدام التفكير المنطقي وتقدير الأمور أم لا، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- عندما تواجه شركتنا أية مشكلة سياسية أو أخلاقية أو مشكلة خاصة بالإجراءات، هل يعتمد قادة العمل في شركتنا على استخدام التفكير المنطقي لفعل الشيء المناسب أم أن العوامل الأخرى كالميول السياسية - مثلاً - تؤثر على قراراتهم؟
- هل يهتم قادة العمل في شركتنا بتحديد ووصف الأمور التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة بمنتهى الدقة؟
- هل يستغرق قادة العمل في شركتنا الوقت الكافي في تحديد كل الحلول الممكنة لأمر أو مشكلة ما قبل اتخاذ أي قرار؟
- هل يستخدم قادة العمل في شركتنا مجموعة من المعايير الدقيقة لتقييم واختيار أفضل الحلول؟
- ما أمثلة المواقف التي قام فيها قادة العمل بشركتنا بالحكم على الأشياء بشكل خاطئ؟ وكيف أثر ذلك بالسلب على الشركة؟
- هل هذه الأمثلة نادرة الحدوث أم أن قدرة قادة العمل في شركتنا على الحكم على الأشياء بشكل جيد أصبحت موضع شك بشكل دائم في كثير من المواقف التي يتعرض لها هؤلاء القادة؟

المعوقات التي تحول دون تطبيق المبدأ التاسع

قد يقول لي أحد أصحاب الشركات: "بالطبع، من الجيد أن يستخدم قادة العمل الموجودون في جميع الشركات التفكير المنطقي، ولكن العالم يزداد تعقيداً يوماً تلو الآخر. لذلك، فالقرار الذي يمكن النظر إليه على أنه ضرب من ضروب التفكير المنطقي اليوم، يمكن اعتباره في المستقبل قراراً غير سليم."

أقدم لمن يقولون هذا الكلام أسلوباً بسيطاً للغاية يمكن أن يفيدهم بشدة. يتمثل هذا الأسلوب في صورة اختبار يمكنك القيام به من خلال طرح الأسئلة التالية على نفسك وإجابتك عليها: هل سينظر الناس إلى القرار الذي اتخذته أو

التصرف الذي قمت به بشكل إيجابي أم بشكل سلبي في حالة ما إذا تم الإعلان عنه علانيةً؟ هل تريد أن يصبح قرارك الخبر الرئيسي في الصحف والمجلات الاقتصادية؟ هل ستستطيع الحفاظ على سمعة شركتك بعد اتخاذك لهذا القرار وبعد عرض المعلومات اللازمة للعامة؟

إذا كان لديك أدنى شك في فاعلية هذا الاختبار، فيمكنك أن تسأل نفسك كم عدد مشكلات الشركة التي كان من الممكن تجنبها على مدار العشرين سنة السابقة إذا كان الأفراد المتورطون في حدوثها قد قاموا باستخدام هذا الأسلوب؟

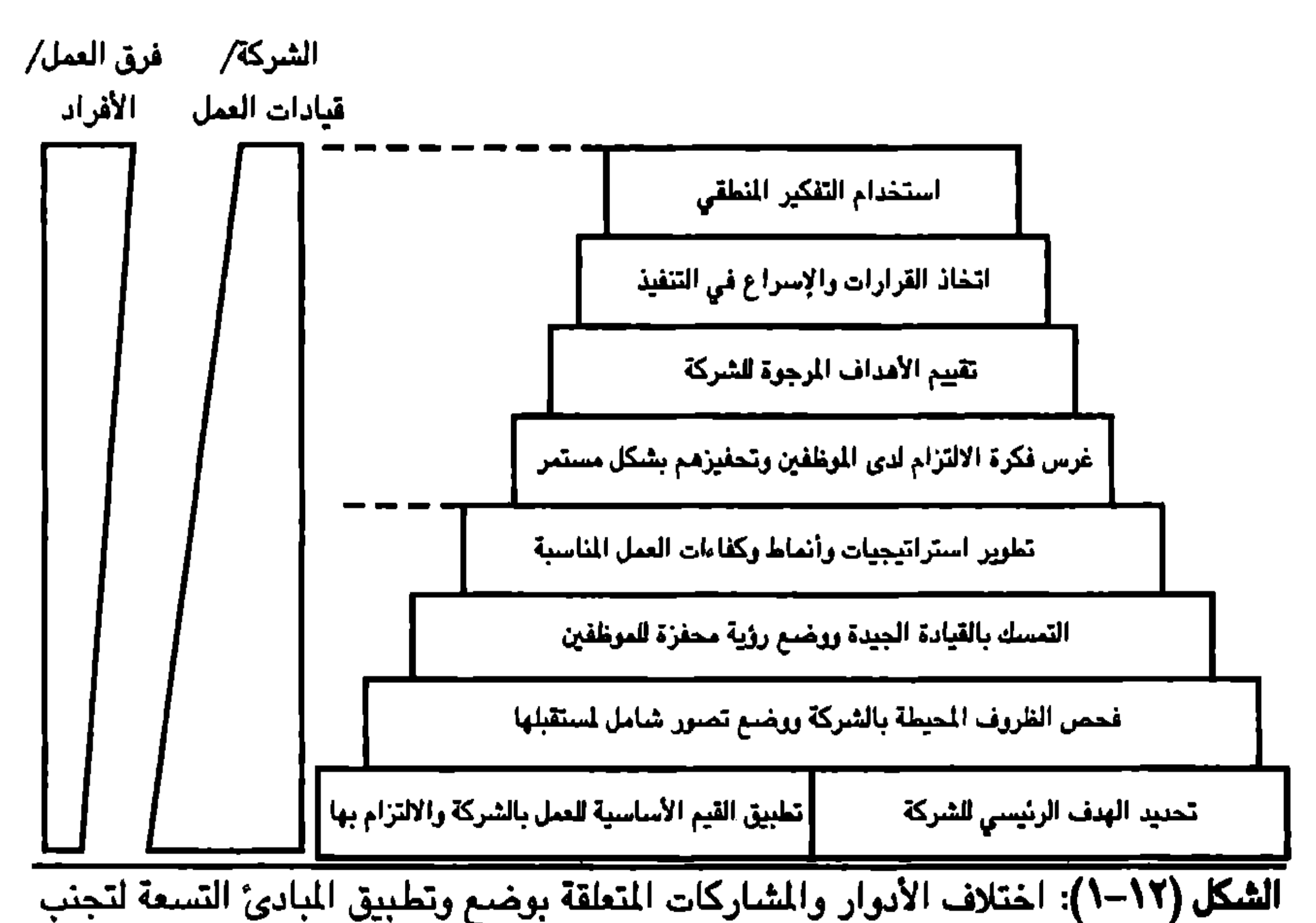
الفصل الثاني عشر

أدوار الشركات والأفراد في تطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

لا بد أن تشترك قيادات العمل داخل الشركة أو المؤسسة مع جميع الموظفين في وضع تصميم العمل الذي يشمل المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات المذكورة آنفًا، كما يجب أن يشتركوا جميعًا في تطبيق هذه المبادئ. ولكن بالطبع ستختلف الأدوار التي سيقومون بها وقدر مشاركة كل منهم في ذلك.

الأدوار المتعلقة بوضع وتطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات

يتضح من خلال الشكل (١٢-١) أن الشركة وقيادات العمل الكبرى بها لهم دور كبير جدًا في وضع وترسيخ المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات في الشركة وتوصيل هذه المبادئ للموظفين. أما دور فرق العمل المختلفة بالشركة ودور الأفراد، فيأتي بعد وضع وترسيخ هذه المبادئ.



الشكل (١٢-١): اختلاف الأدوار والمشاركات المتعلقة بوضع وتطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

النظر إلى الشركة ككيان حي

إذا نظرنا للشركة أو المؤسسة على أنها مجرد آله لجلب المال فحسب، فإننا بذلك نقيد ونكبح قدراتها والآفاق التي تستطيع الوصول إليها. يوضح "أري دي جيوس" - الرئيس التنفيذي السابق لشركة Royal Dutch/Shell - في أحد كتبه التي تتناول هذا الموضوع أنه يمكن النظر للشركات والمؤسسات على أنها مجرد آلات لجلب المال ويمكن أن يتم النظر إليها على أنها كيان حي. إذا نظرنا للشركة على أنها كيان حي، فسنجد أن الشركة يمكن أن يكون لديها مجموعة من الخصائص والقدرات المختلفة، بالإضافة إلى وجود بعض المؤشرات بها التي يمكن التنبؤ من خلالها بإمكانية تحقيق هذه الشركة للنجاح في النهاية. علاوة على ذلك، يمكننا أن نقوم بتشجيعها وأن نتوقع منها أن تتكيف مع الأوضاع من حولها وأن تتعلم وأن تدير الأشياء من حولها وأن تفكر وأن تجعل لنفسها هوية وشخصية خاصة بها وأن تعي الظروف المحيطة بها وأن تكون قادرة على التفاعل مع التغيرات الخارجية التي تحدث حولها في الوقت المناسب. هذا فضلاً عن توقعنا أنه يمكن للشركة أن تتعلم كيف تبني علاقات بناءة مع غيرها من الشركات والكيانات الأخرى.

إذا نظرنا للشركة على أنها كيان حي، فيمكننا أن نتوقع أنها ستنمو وتتطور إلى أن تذبل وتموت في النهاية. وقد لاحظ "أري دي جيوس" خاصية أخرى للشركات تشبه إحدى خصائص الكيانات الحية؛ ألا وهي أن هذه الشركات عبارة عن مجتمعات من البشر تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف واحد أو لتحقيق أكثر من هدف. ومن ثم، يمكن لهذه الشركات أن تحقق من خلال العمل مع بعضها البعض ما لا يمكن أن تحققه من خلال عمل كل منها على حدة.

ولكن، لعلك تقول إن الآلات والماكينات داخل جميع الشركات - مهما اختلفت - سيكون لها في النهاية خصائص وقدرات متشابهة. على الرغم من صحة هذا التفكير، فإن ذلك قد يتغير في المستقبل. والدليل على ذلك هو سعي العلماء المستمر لكي يصنعوا الآلات التي تتميز بالذكاء الاصطناعي الذي سيمكنها من اكتساب خصائص تشبه خصائص أي كيان حي. وسواء أحقق

هذا الذكاء الاصطناعي نتائجه المرجوة أم لا، فلا بد أن تتضح النقطة التالية في أذهاننا: إن صناعة الآلات التي تشبه في خصائصها وقدراتها الكيانات الحية ستفيد المصنعين وأصحاب الشركات بشكل كبير.

يمكننا أن نوسع هذا التشبيه قليلاً وذلك إذا شبهنا كل مبدأ من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات بواحدة أو أكثر من العمليات العقلية أو البدنية الأساسية. وعمومًا، فإن تطبيق المبادئ التسعة سيضمن الحفاظ على ازدهار الشركة وقدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة على المدى البعيد. ولكن - كما هو الحال في الكائنات الحية - فإن انعدام عملية واحدة من العمليات العقلية والبدنية الأساسية (وفي السياق الذي نتكلم فيه نقصد عدم تطبيق أي مبدأ من المبادىء التسعة لتجنب انهيار الشركات) سيتسبب في إحداث سلسلة من ردود الأفعال المدمرة التي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى الهلاك والفناء.

الجدول (١٢-١): وجه الشبه بين خصائص الشركات وخصائص الكائنات الحية

خصائص الكائنات الحية	المبدأ/ المبادئ المناظرة الخاصة بالشركة الناجحة
العقل	الهدف الرئيسي للشركة، استراتيجيات العمل، عمليات التقييم، استخدام التفكير المنطقي
الروح	القيم الأساسية للعمل بالشركة
العينان/ الأذنان/ اللمس (الحواس)	فحص الظروف المحيطة بالشركة ووضع تصور شامل لمستقبلها
الفم	القيادة الجيدة ووضع رؤية محفزة للموظفين
القلب	الهدف الرئيسي للشركة، القيادة الجيدة ووضع رؤية محفزة للموظفين، غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم
الأعضاء الداخلية التي تدعم الكائن الحي	استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل؛ غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم
اليدان، الرجلان، القدمان (الحركة)	اتخاذ القرارات والإسراع في التنفيذ
الخلايا والممرات العصبية	القيادة الجيدة ووضع رؤية محفزة (التواصل)؛ عمليات التقييم (التقارير التقييمية)
الجهاز العضلي هيكلي	الكفاءات
الحمض النووي (DNA)	الهدف الرئيسي للشركة، القيم الأساسية للعمل بالشركة

يوضح الجدول (١٢-١) التشابه بين المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات وبعض الخصائص الأساسية للكائنات الحية. ووفقًا للبيانات المذكورة في هذا الجدول، يمكننا معرفة الأسباب التي تجعل غياب مبدأ واحد من هذه المبادئ يؤثر بالسلب على ازدهار ونجاح الشركة. ذلك، حيث يمكن أن يتسبب غياب مبدأ واحد من هذه المبادئ في حدوث ارتباك وفوضى بالشركة أو يتسبب في تعرض الشركة للمآزق. ومن ثم، إذا لم يتم إصلاح الأوضاع بالشركة وتطبيق جميع المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى حدوث نتائج أكثر سوءًا من النتائج المذكورة آنفًا. ومع ذلك، يشير الجدول أيضًا إلى الفوائد التي ستجنيها الشركة من تطبيق جميع المبادئ بشكل متناسق طوال الوقت. إذ يتمتع الكائن الحي بصحة جيدة عندما تقوم أعضاؤه وعضلاته والجهاز الدوري والتنفسي والعصبي بأداء وظائفها على الوجه الأكمل. وبالمثل، فإن الشركات التي يتمسك مديروها بتطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، ستتمتع بالازدهار المستمر وستحقق النجاح الدائم.

الجزء الثالث

دراسات حالة نجحت في تطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

يتناول الجزء الثالث من هذا الكتاب استعراض دراسات حالة لثلاثة من الشركات. ذلك، حيث توضح هذه الدراسات الكيفية التي استطاعت من خلالها هذه الشركات تطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات داخلها.

تتناول دراسة الحالة الأولى بالبحث إحدى الشركات الأمريكية المشهورة التي تخصصت في تصنيع الآلات الموسيقية عالية الجودة. لقد تأسست هذه الشركة منذ حوالي مائتي عام وقد تولت ستة أجيال من الأسرة نفسها التي قامت بتأسيس الشركة إدارتها. تواجه الشركة حالياً في أثناء سيرها في طريق النمو والتطور بعض التحديات المعاصرة، كما أنها تتعرض لضغط دائم لتحسين أدائها التجاري والحفاظ في الوقت نفسه على سمعة منتجاتها التي اكتسبتها على مدار ١٧٣ عاماً.

أما دراسة الحالة الثانية، فهي لشركة كبيرة، ولكن الاسم التجاري الخاص بمنتجاتها لا يزال جديداً في المجال العالمي الخاص بالصناعات الكيميائية. وقد ظهرت هذه الشركة نتيجة انفصال الأنشطة التجارية الخاصة بالصناعات الكيميائية والتي كانت تديرها شركة دولية عملاقة. تقوم هذه الشركة بالجمع بين بعض الأنظمة الاستراتيجية وبين التركيز الشديد في التنفيذ بغرض وضع قاعدة قوية لنجاح الشركة.

تتناول دراسة الحالة الثالثة بالبحث إحدى الشركات التي اشتهرت بحيازة غيرها من الشركات في الفترة التي انتشرت بها الشركات متعددة الأنشطة

والمؤسسات المركبة. تعد هذه الشركة واحدة من الشركات الصناعية المدرجة ضمن قائمة الشركات ببورصة نيويورك والتي تقوم بالتركيز على فعل كل شيء بطريقة صحيحة. وعلى الرغم من أداء الشركة النموذجي، فإن المديرين لم يشعروا بالرضا وواصلوا تحسين النظام الإداري؛ حيث يعد القيام بهذا الأمر الوسيلة التي تضمن النجاح في الدمج بين تنفيذ رؤية محفزة واستراتيجية عمل جيدة والحصول على النتائج المرغوب فيها في الوقت نفسه.

الفصل الثالث عشر

دراسة حالة لشركة C. F. Martin & Co.

منذ سنوات قليلة، وجد بعض زوار المصنع الخاص بشركة C. F. Martin & Co. - المتخصصة في تصنيع وبيع آلات الجيتار وبعض الآلات الوترية الأخرى - بعض المذكرات الخاصة بعامل أو اثنين من عملاء المصنع مكتوباً بها الكثير من الملاحظات التي تتحدث عن أساليب العمل والتسامح السائد في جو العمل ومدى ارتفاع مستويات جودة المنتجات. ولقد اعتبر هؤلاء الزوار المذكرات أثراً تاريخياً يرجع إلى فترة سابقة بكثير للفترة الحالية التي ظهرت فيها أساليب الإدارة العلمية وكدليل واضح على التباين بين تلك الفترة وأساليب العمل الحديثة التي ظهرت في آخر عقدين من القرن العشرين.

تكمن أهمية هذه المذكرات في أمرين مهمين. الأمر الأول والرئيسي هو أن هذه المذكرات تعد شاهدةً على مدى رقي أخلاق العاملين في هذه الفترة - الأمر الذي ظل محورياً وأساسياً في الشركة (الشكل ١٣-١). أما الأمر الثاني، فهو أن هذه المذكرات تدل على وعي العمال في ذلك الوقت بمفهوم الأمن الوظيفي الذي لا يمكن الاستعاضة عنه والذي تم ترسيخه وتكوينه على مدار عشرات السنوات والذي أصبح بمثابة الحصن الواقي لهم بعد أن قلت الاضطرابات العمالية بالشركة.

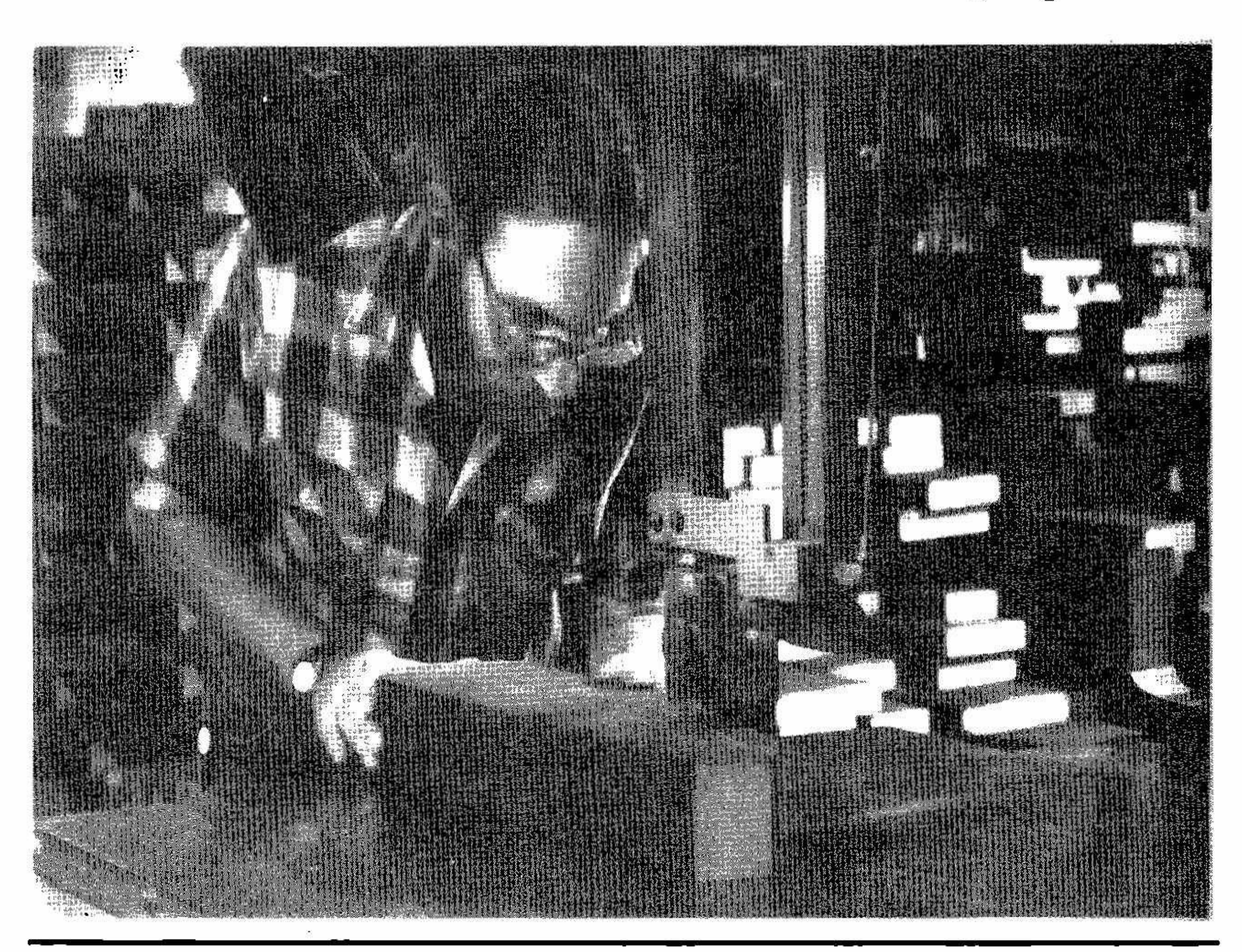
على الرغم من أنه - في الوقت الحاضر - قد أصبح من الصعب الحصول على هذه المذكرات التاريخية، فإن كثيراً من العوامل التي يجب توفرها في المجال الحِرَفي قد استمر وجودها في الشركة ولم تنقرض. ولهذا، يمكننا القول بأن الشركة التي تم إدارتها من قبل الأجيال المتعاقبة للأسرة المؤسسة لمدة ١٧٣ عاماً - والتي تحقق أرباحاً سنوية تصل إلى ١٠٠ مليون دولار - تتبع أعرافاً معينة للنجاح والتفوق. وهذا هو السبب الذي يدفع كبار الموسيقيين لأن

يثقوا في الآلات الموسيقية التي تنتجها الشركة والتي قد اكتسبت شهرة واسعة بسبب جودة ونقاء صوت النغمات التي تصدرها. وبالفعل، وقع اختيار كبار الموسيقيين مثل "جين أوتري" و"جوني كاش" على الآلات الموسيقية التي تنتجها الشركة. كما يقوم كبار النجوم من الموسيقيين في العصر الحالي مثل "إريك كلابتون" و"جون ماير" باستخدام هذه الآلات. وهكذا، كان للستة أجيال المتعاقبة من العمال دور مهم للغاية في الوصول لهذه الدرجة الرفيعة من الجودة المتميزة. يقوم العمال بإنهاك أنفسهم في العمل لدرجة أنه يمكنهم أن يبالغوا في القيام بعملية الصنفرة مثلاً ولا يتوقفون عنها إلا بعد أن يؤكد قادة العمل أن ما قاموا به من عمل جيد بالدرجة التي تسمح له بالدخول في المرحلة التالية من الإنتاج.

وعلى الرغم من تمسك الشركة – التي تقع بمدينة نازاريث بولاية بنسلفانيا – بتقاليد وأعراف العمل بها، فإنها تهتم للغاية بالتطلع إلى المستقبل. مما لا شك فيه أن التغيير لا يحدث دائماً بسهولة، ولكنه موجود. ففي بعض الأحيان تتطور العمليات الإنتاجية داخل الشركة بشكل ملحوظ ومدهش. فعلى سبيل المثال، في إحدى خلايا العمل في المصنع الرئيسي بمدينة نازاريث يقوم إنسان آلي صناعي ضخم بالتقاط أجزاء الجيتار المصقولة ووضعها بمنتهى الحرص أمام عجلات صقل ضخمة. لقد أصبحت العمليات الإدارية في الوقت الحاضر تعتمد بشكل أكبر على التعاون بين الأفراد وأصبحت أقل اعتماداً على التسلسل الهرمي للمناصب. وقد تم التركيز بشكل أكبر على مشاركة المعرفة والخبرات بدلاً من مجرد الاحتفاظ بها داخل المذكرات. كما زاد الاهتمام بشكل كبير بتطبيق أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها في كل مراحل العمل بدءًا من مرحلة التصنيع ووصولاً إلى مرحلة التخطيط والتنبؤات التسويقية.

لقد كانت نتيجة القيام بهذا إيجابية وجيدة للغاية. ذلك، حيث تم تعزيز مركز الشركة في السوق، كما أن الشركة أصبحت مثالاً – على مدار العشرين سنة

الأخيرة - لتطبيق كثير من مبادئ تجنب انهيار الشركات. وبالتالي، فقد أصبحت الشركة الآن أكثر ازدهاراً وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات وأكثر انتباهاً لاحتياجات السوق وللقوى المؤثرة فيه من أي وقت مضى على مدار عمرها الذي يبلغ ١٧٣ سنة.



الشكل (١٣-١): يستطيع زوار مصانع شركة C. F. Martin & Co. القيام بجولة تستمر لمدة ساعة بالمصنع يقوم فيها مرشد هذه الجولة بشرح ٣٠٠ خطوة يمر بها الجيتار في أثناء عملية تصنيعه بدءاً من توفير الخامات الأولية للجيتار ووصولاً إلى شكله النهائي.

أزمة شركة C. F. Martin & Co.

لكن الحال لم يكن كذلك دائماً في كل الأوقات. ففي الحقيقة، لقد كانت الشركة على وشك الإفلاس وإنهاء نشاطها في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين. على الرغم من نجاح الشركة في مواجهة العديد من التحديات على مدار قرابة المائة وخمسين عاماً التي سبقت تلك الفترة، فإن هذه المواجهة لم تأتِ بثمارها المنشودة. ولقد كانت الأعراض غير المرغوب فيها - التي كانت

مؤشرًا لما حدث للشركة بعد ذلك - غاية في الوضوح. ذلك، حيث انخفض معدل إنتاج آلات الجيتار انخفاضًا هائلاً من ٢٢ ألف وحدة سنويًا في عام ١٩٧١ إلى ثلاثة آلاف وحدة فقط في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين. كما أن النقابات العمالية - التي كانت قد أصرت على موقفها فيما يتعلق بالصراعات على مصير المصانع الواقعة في شرق ولاية بنسلفانيا - قد ساعدت في تعجيل إضراب العمال الذي استمر لمدة تسعة شهور. هذا، بالإضافة إلى التخفيضات المستمرة في أجور العمال وارتفاع نسبة ديون الشركة عن نسبة رأسمالها لثلاثة أضعاف وإصرار المقرض الرئيسي للشركة على سداد هذه الديون. ولقد عبر "كريس مارتن" الرابع - الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس إدارتها - عن هذا الوضع قائلاً: "لقد كنا نسدد التزاماتنا للبنك بالكاد".

لقد تعددت أسباب تعرض الشركة لهذا الموقف، ولقد أدت جميع هذه الأسباب بالطبع إلى تراجع السوق. ذلك، حيث انخفضت معدلات بيع الآلات الموسيقية الصوتية منذ ظهور الموسيقى الإليكترونية في الستينيات من القرن العشرين. ولكن علينا الإقرار بأن شركة C. F. Martin & Co. هي التي تسببت في وجود معظم ديونها. لقد كانت معظم عمليات اتخاذ القرار مشوشةً وغير واضحة المعالم على الإطلاق؛ حيث تحولت كثير من عمليات اتخاذ القرارات المهمة إلى صراعات بين المديرين والتي سيطرت عليها النزعات الشخصية لكل فرد وعدم اتباع القواعد السليمة التي يجب أن تسير عليها مثل هذه العمليات. ولقد بدأ "فرانك هيربرت مارتن" - رئيس الشركة ووالد "كريس مارتن" - في القيام بإجراء جديد حيث سعى إلى تحويل الشركة لشركة موسيقية متعددة الأنشطة، فقام بشراء شركة لصناعة آلات البانجو وأخرى لصناعة الطبول، وذلك من ضمن بقية الأنشطة التجارية التي قام بها. وقد ظلت النتائج المالية السيئة التي نتجت عن القيام بهذا الإجراء مستمرة لوقت طويل جدًا حتى بعد نجاح الشركة في تسديد ديونها فيما بعد وبعد أن توقفت عن الأنشطة التجارية غير الأساسية التي سبق وحاولت الخوض فيها.

نبذة عن بداية نشأة الشركة

ليس هذا ما كان يتمناه "كريستيان فريدريك مارتن" - أحد أسلاف "كريس مارتن" الرابع - عند تأسيسه لهذه الشركة. ومع ذلك، لم يسلم هذا المؤسس الألماني الجنسية نفسه من الخوض في صراعات. ذلك، حيث دخل في صراع مع نقابة مصنعي الآلات الموسيقية، شأنه في ذلك شأن مصنعي الأثاث الذين خاضوا مجال صناعة الآلات الموسيقية في ألمانيا في القرن التاسع عشر. وبعد أن أدرك "كريستيان فريدريك مارتن" الأب أن نظام النقابة سيحصر الفرص المتاحة أمامه، هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٨٣٣ وأنشأ مصنعًا في ولاية نيويورك وذلك قبل أن ينتقل بعدها بست سنوات إلى مدينة نازاريث في ولاية بنسلفانيا الريفية.

بدأ النشاط التجاري في الشركة في النمو، وقد اعتمدت الشركة على نظام المقايضة الذي كان نموذجيًا في مجال التجارة بالتجزئة. بعد أن توفي مؤسس الشركة في عام ١٨٧٣، تولى "كريستيان فريدريك مارتن" الابن قيادة الشركة وقام ببناء مبنى آخر توسيعًا للمصنع بعد عدة سنوات من توليه القيادة. تغيرت التصميمات اليدوية لأشكال الجيتار بمرور الوقت. في الثمانينيات من القرن التاسع عشر، ابتكر "مارتن" نظامًا جديدًا لتحسين جودة صوت الآلات والذي لا يزال يتم استخدامه حتى الآن في صناعة جميع الآلات الوترية المصنوعة من الفولاذ داخل الشركة. ويرجع الفضل في جودة نغمات جميع الآلات الموسيقية الخاصة بالشركة إلى هذا النظام البنائي للآلات. بحلول عام ١٨٥٩، تم بناء مصنع آخر على أعلى مستوى من الجودة لمواكبة احتياجات السوق. بعد ذلك، قام "فرانك هنري مارتن" - حفيد مؤسس الشركة - بتولي قيادة العمل في التسعينيات من القرن التاسع عشر، ولقد حقق نجاحًا كبيرًا في بيع آلات المندولين والبانجو، مما أدى إلى اكتساب آلاته شهرة كبيرة في جميع الفرق الموسيقية التي تعتمد على هذه الآلات. قام "فرانك هنري مارتن" - في التمهيد

الخاص بالكتالوج الذي يتناول التصميمات الخاصة بآلات الجيتار والصادر عام ١٩٠٤ - بتنظيم القواعد والأفكار الخاصة بجودة العمل قائلاً: "إن الكيفية التي يتم بها تصنيع الجيتار لكي يعطي هذه النغمة الممتازة ليست بسر. ولكن هذه الطريقة تتطلب صبراً واهتماماً. إذ ينبغي الاهتمام بانتقاء المواد التي يتم تصنيع الجيتار منها والاهتمام بالنسب التي تستخدم بها كل مادة ... والصبر على إعطاء الوقت الكافي لكل جزء من عملية الإنتاج حتى يتم الانتهاء منها."

في عام ١٩٢٨، وصل معدل الإنتاج السنوي من آلات الجيتار إلى أكثر من ٥٢٠٠ وحدة سنوياً، وقد كان هذا المعدل هو أربعة أضعاف معدل الإنتاج في عام ١٩٢٠. ومع ذلك، منعت أزمة الكساد العظيم الشركة من تنفيذ بقية خطط التوسع التي كان من المتوقع تنفيذها. هذا، بالإضافة إلى انخفاض نسبة مبيعات آلات الجيتار إلى النصف وتخفيض أجور العاملين بالشركة وتخفيض عدد أيام العمل أيضاً. ولذلك، ركز العاملون طاقتهم وكل جهدهم في محاولة تطوير المنتجات، مما أدى إلى ابتكارهم لنموذج جديد من آلات الجيتار كان قد اكتسب شهرة في وقت قليل وخاصة مع ظهور أنواع جديدة من الموسيقى - ولا سيما في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية. وقد تولى "كريستيان فريدريك مارتن" الثالث مسئولية الشركة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة. لقد ساعد ازدهار الظروف الاقتصادية بعد الحرب على زيادة الطلب على آلات الجيتار مرة أخرى لدرجة أنه - في بداية الستينيات من القرن العشرين - بلغت الطلبيات التي تنفذها الشركة المعدل نفسه الذي كانت قد وصلت إليه منذ ثلاث سنوات.

وهكذا نجد أنه بوجود التوقعات التي كانت لدى مصنعي الآلات داخل الشركة طوال أكثر من ١٣٠ عاماً، فإن الشركة قد نجحت في التمسك بأحد مبادئ العمل الرئيسية الخاصة بتجنب انهيار الشركات. ذلك، حيث نجد أن

الشركة تحت رئاسة "كريستيان فريدريك مارتن" الثالث كانت واضحة جداً فيما يخص الهدف الأساسي الذي أنشئت الشركة من أجله؛ ألا وهو تصنيع آلات جيتار على أعلى المستويات من الجودة ونقاء الصوت.

على أية حال، بدأت أحوال الشركة تتغير في السبعينيات من القرن العشرين. فبينما ظل "كريستيان فريدريك مارتن" الثالث رئيس مجلس إدارة الشركة، تولى ابنه "فرانك هيربرت مارتن" رئاسة الشركة. قام قائد العمل الجديد بالإشراف على انطلاق العمل في الوحدة التقليدية لإنتاج آلات الجيتار والتي تمكن الموسيقيين من لاعبي آلة الجيتار من الاشتراك في تصميم الآلات الشخصية التي يريدون الحصول عليها. ومع ذلك، تزعزع وضوح الهدف الرئيسي للشركة لدى موظفيها عندما بدأ الرئيس التنفيذي للشركة القيام بحيازة الشركات الأخرى. لقد كانت الشركات متعددة الأنشطة ظاهرة منتشرة في ذلك الوقت، وقد رأى الرئيس التنفيذي للشركة أنه سيجني الكثير من الفوائد عندما يقوم بتوسيع نشاطه التجاري ليشمل صناعة آلات البانجو وصناعة الطبول والمزيد من الآلات الوترية وغيرها. ومن ثم، فإن عدم التركيز في نشاط تجاري واحد لم يفد عمليات الإنتاج الأساسية للشركة، وبالتالي فقد تزايدت ديون الشركة. لقد صرح "كريس مارتن" قائلاً: "إن عملية الحيازة الوحيدة التي استفادت منها الشركة هي حيازتها لإحدى شركات تصنيع الآلات الوترية" - وذلك حيث أصبحت الآلات الوترية واحدة من أكثر المنتجات المربحة للشركة.

لم تكن مبادرات الحيازة التي قامت بها الشركة هي السبب الوحيد في تدهور الأوضاع بالشركة، ولكن كان "فرانك هيربرت مارتن" يقوم - بالإضافة إلى ما سبق - باتباع أسلوب إداري غير مستقر قائم على التسلسل الهرمي للسلطات الإدارية ولا يقوم على التعاون بينها - وهذا الأسلوب لم يكن متبعاً قبل ذلك. إن هذا الأسلوب في العمل لم يسمح بالقيام بمحاولة حل المشكلات

بشكل تعاوني ولم يشجع على محاولة تطوير أو دعم أي ضوابط إدارية سليمة. على الرغم من عدم قدرة الفريق الإداري الخاص بالشركة على تغيير الموقف، فإن أعضاء مجلس الإدارة كانوا متحمسين جداً للقيام بذلك. لقد تم حل هذه الأزمة عندما أصر البنك على أن يتم إحالة "فرانك هيربرت مارتن" إلى التقاعد في سن مبكرة - كشرط لتسديد ديون الشركة. ولذلك تولى "كريستيان فريدريك مارتن" الثالث - والد "فرانك هيربرت مارتن" والذي كان في الثمانينيات من عمره - قيادة الشركة مرة أخرى بعد أن كان قد أحيل إلى التقاعد.

استعادة الشركة لازدهارها

لم يكن "كريس مارتن" الرابع ينوي العمل بالنشاط التجاري نفسه الذي تعمل به الأسرة. على الرغم من ولع "كريس مارتن" الرابع الشديد - منذ نعومة أظافره - بآلات الجيتار، وعلى الرغم من أنه عمل - في مرحلة المراهقة - ببعض مصانع ومكاتب الشركة، وعلى الرغم من أن هذا العمل كان جزءاً من حياته منذ مرحلة مبكرة جداً، فإنه لم يكن يتخيل يوماً أنه سيقضي حياته المهنية في هذا العمل.

لقد استطاع جد "كريس مارتن" الرابع أن يقنعه بتغيير رأيه. ومن ثم، عمل "كريس مارتن" الرابع في الشركة بنظام الدوام الكامل بعد مدة قصيرة من تخرجه في جامعة بوسطن في عام ١٩٧٨. لقد عمل "كريس مارتن" الرابع في الكثير من أقسام الشركة وتعرف على كيفية سير العمل ومراحله من البداية إلى النهاية. تولى "كريس مارتن" الرابع منصب رئيس مجلس إدارة الشركة والرئيس التنفيذي لها بعد وفاة جده في عام ١٩٨٦. لقد كانت هذه المهمة ضخمة وفي غاية الأهمية في الوقت نفسه بالنسبة له. ذلك، حيث أثارت وفاة "كريستيان فريدريك مارتن" الثالث التفكير في تقدير نشاط الشركة التجاري،

ولقد كانت النتائج تنذر بالسوء. فلقد أشار تقدير الاحتمالات المستقبلية للنشاط التجاري للشركة أنه حتى في حالة ما إذا سارت كل الأمور على ما يرام، فإن مقدار ما ستخسره الشركة لن يقل عن المقدار الذي خسرته في العام الماضي. ولذلك، فقد كانت نصيحة المستشارين الاقتصاديين من خارج الشركة لـ "كريس مارتن" الرابع أن يقوم ببيع الشركة في أقرب وقت.

ولكن هذه الإمكانية لم تكن مقبولة على الإطلاق بالنسبة للرئيس التنفيذي الجديد للشركة. فلقد كان يشعر دائمًا بأنه لا يستطيع أن يضحي بميراث عائلته وتاريخها. لذلك، فقد أخذ "كريس مارتن" الرابع قرارًا استراتيجيًا عاجلاً أسعد جميع العاملين بالشركة؛ حيث قرر الاستمرار في تصنيع آلات الجيتار.

ليست هذه القصة سردًا لأحد المواقف البطولية لقائد عمل عظيم، ولكنها قصة توضح الكيفية التي استطاعت بها أسرة ناجحة إدارة شركة كبيرة والكيفية التي تطورت بها هذه الشركة إلى أن أصبحت إحدى الشركات التي يتم إدارتها بشكل محترف ومتكامل وإلى أن أصبحت أيضًا إحدى الشركات المتخصصة في تصنيع منتجات عالية الجودة. عندما تولى "كريس مارتن" رئاسة الشركة في عام ١٩٨٦ كان يدرك بالفعل أنه لا يمكنه تحديد النجاح في شيء معين كما فعل والده من قبل.

لقد كان لدى "كريس مارتن" الرابع - بصفته مديرًا جديدًا - الكثير من الحلفاء من المديرين الذين عملوا في هذا المجال لفترة طويلة. ولكن "كريس مارتن" لم يكتف بهؤلاء الحلفاء فقط واستعان بمساعدة بعض المستشارون من خارج الشركة كمهندسي الصناعة وخبراء الإدارة. ولقد ساعد هؤلاء المستشارون "كريس مارتن" الرابع في تطبيق المعايير نفسها على جميع عمليات التصنيع وفي تحسين تدفق عمليات الإنتاج وفي وضع خطة عمل استراتيجية أساسية تستمر لمدة عام وفي إعداد الشركة لتقبل اتجاهات العمل الجديدة

القائمة على التعاون بين جميع أفراد الإدارة ثم البدء في شق طريقه في مجال الأعمال التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع ذلك، فقد استمر "كريس مارتن" الرابع في تطبيق الكثير من أساليب الإدارة التقليدية. يقول "كريس مارتن" الرابع: "ليس لدينا فريق للعمل ولكن لدينا مجموعة من الأفراد الصارمين المتحمسين للعمل بكل عزم. كما نقوم في الاجتماعات بمناقشة كافة شئون الشركة قبل أن نقوم بإصدار أي قرار."

لقد عمل "كريس مارتن" الرابع (الشكل ١٢-٢) جاهداً على توسيع نطاق الموديلات الحديثة من آلات الجيتار – كموديل الجيتار المحمول على الظهر – وكذلك توسيع إنتاج بعض الموديلات التي تنتج بكميات محدودة والتي تحمل توقيعات كبار الفنانين مثل "إريك كلابتون". كما قام "كريس مارتن" الرابع أيضاً بإدخال بعض التحديثات على عمليات التصنيع بكافة أشكالها لكي يتلاءم شكل المنتج مع الإنتاج الحديث للآلات الموسيقية ثلاثية الأبعاد ولكي يتم الحصول على مستويات الجودة المطلوبة في المنتجات. بالإضافة إلى ذلك، فقد قرر "كريس مارتن" الرابع تطبيق أسلوب جديد في العمل وهو إرسال الموظفين لحضور بعض البرامج التدريبية الخارجية – (انظر المربع التالي) – مما كان له أكبر الأثر في تسريع حركة الإنتاج وتوسيعها وذلك من خلال التعاون في أنشطة العمل. لقد عبر "كريس مارتن" الرابع عن هذا قائلاً: "تتعلق عملية الإنتاج بمسألة الوقت، ولقد أخذنا آراء من سبقونا في هذا العمل في تلك المسألة."



الشكل (١٣-٢): "كريس مارتن" الرابع، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة، يمثل الجيل السادس الذي يقوم بإدارة الشركة التي يبلغ عمرها ١٧٣ عاماً.

مساعدة برامج التدريب الخارجية في تطوير الشركة واستعادة ازدهارها

لا يتحمس معظم الموظفين لبرامج التدريب الخارجية لمدة طويلة. كما أنه يوجد عدد قليل من المديرين الذين يستمتعون فعلاً ببعض الأنشطة الترفيهية التي تحتوي عليها تلك البرامج.

يختلف الموظفون والمديرون داخل شركة C. F. Martin & Co.، حيث تقوم الشركة كل سنة بإرسال مجموعة من موظفيها لحضور برنامج تدريبي خارجي - من أحدث البرامج التدريبية التي تتم في المدينة - لمدة خمسة أيام. إن الغرض الأساسي من وراء إرسال

الموظفين والمديرين لمثل هذه الدورات هو إتاحة فرص جديدة للتواصل وتعزيز العلاقات بين أفراد فريق العمل والحصول بالطبع على بعض الترفيه. أما بالنسبة للرئيس التنفيذي للشركة، فقد كان يستغل هذه الدورات في عقد جلسات عمل لتوجيه الموظفين.

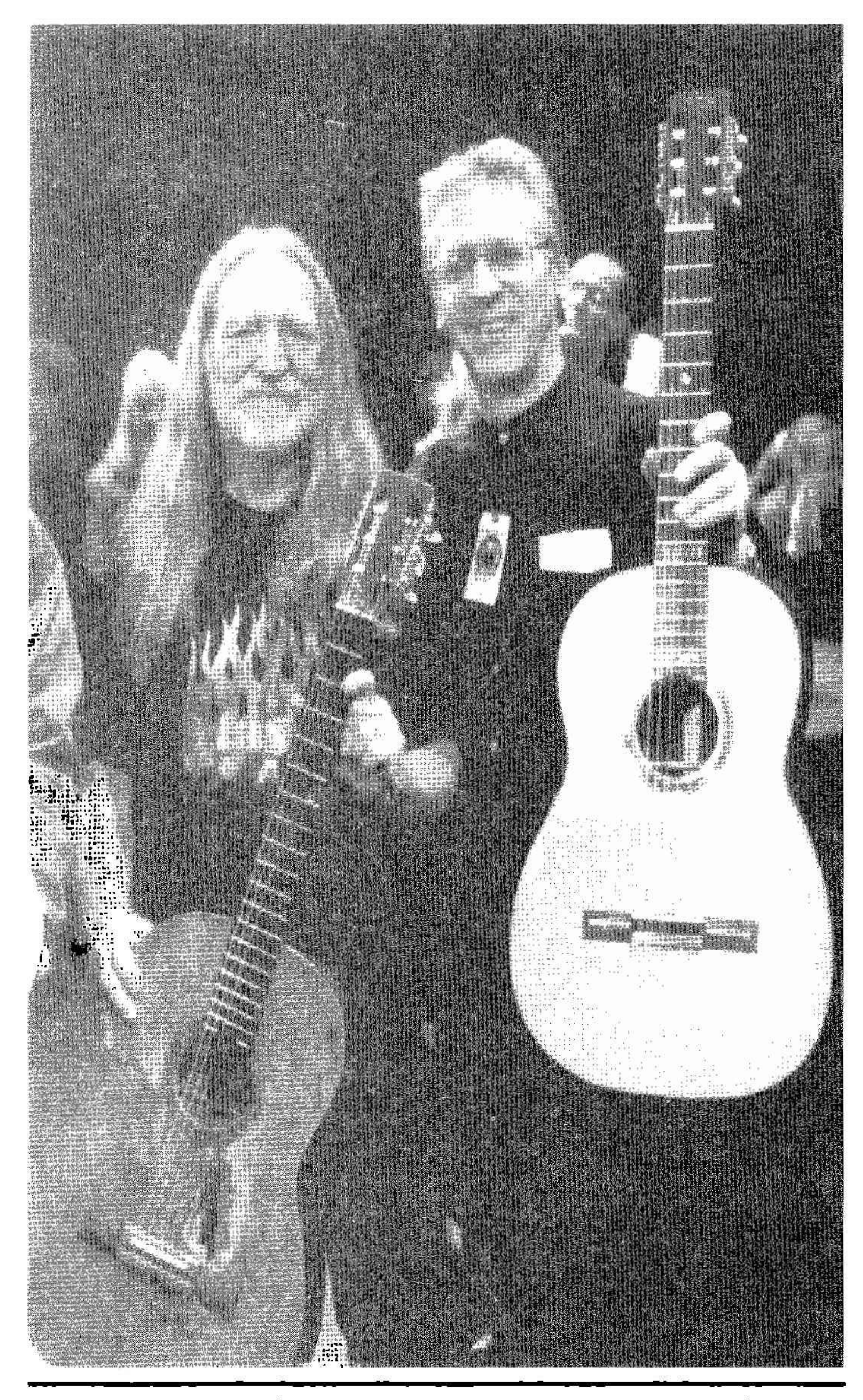
لقد بدأت الشركة هذا البرنامج التدريبي والترفيهي في أوائل التسعينيات من القرن العشرين كنتيجة لمجهودات "كريس مارتن" الرابع - رئيس مجلس إدارة الشركة - المستمرة لوضع أساليب أكثر تطورًا وأكثر انفتاحًا للإدارة والتواصل. لقد حضر "كريس مارتن" الرابع نفسه أحد هذه البرامج التدريبية منذ عدة سنوات، وقد وصف هذا البرنامج بأنه كان له أكبر الأثر في تغيير حياته كليةً. لقد حث "كريس مارتن" الرابع جميع أعضاء فريق الإدارة العليا للشركة لحضور هذا البرنامج في عام ١٩٩٢ ومنذ ذلك الوقت، اشترك "كريس مارتن" الرابع في معظم البرامج التدريبية الخارجية التي تقوم بها الشركة، كما أنه طلب مؤخرًا من رئيس العمل بالشركة - "كيث لومباردي" - قيادة مجموعة المديرين والموظفين الذين سيقومون بتنظيم البرنامج التدريبي القادم الخاص بالشركة.

لم تنجح الشركة بفضل مجهودات "كريس مارتن" الرابع فحسب، بل إن الكثير من مبادئ تجنب انهيار الشركات كانت قد بدأت في أن تطبق بشكل سليم في الشركة في الوقت نفسه. لقد كان من الواضح أن الشركة قد بدأت في إعادة تحديد القيم الأساسية للعمل داخل الشركة كضرورة الاشتراك الفعال للموظفين في العمل، وأنها تعمل جاهدة لوضع رؤية مستقبلية قوية ومحفزة لمستقبل الشركة. ذلك، حيث يقوم الرئيس التنفيذي للشركة كل ثلاثة شهور بمشاركة تفاصيل عمليات التشغيل مع كل موظف. ثم يقوم بتقديم الخطة الموضوعة لمشاركة الأرباح مما يؤدي إلى توضيح الصورة المتوقعة عن مستقبل الشركة لجميع الموظفين.

لقد ابتسم الحظ مرة أخرى لشركة C. F. Martin & Co. في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين عندما ظهر رد فعل عنيف ضد الموسيقى

الإليكترونية، ومن ثم بدأت شهرة الملحنين في التزايد - حيث يقوم أغلبهم باستعمال آلات الجيتار الوترية (الشكل ١٢-٣). لقد صرح "كريس مارتن" الرابع بأن الشركة كانت على أهبة الاستعداد لمواكبة الوضع عندما بدأت الأحوال في التحسن مرة أخرى. ذلك، حيث حقق تصميم الجيتار المحمول على الظهر والذي يستخدم في الرحلات نجاحًا هائلاً، كما أنه وصل للقطبين الشمالي والجنوبي وإلى جميع أنحاء العالم. كذلك، حققت سلسلة آلات الجيتار التي تحمل توقيعات النجوم نجاحًا هائلاً، كما أنها دخلت الآن في العديد من البرامج التسويقية الأساسية التي يقوم فيها كبار الموسيقيين المتميزين مثل "توم بيتي" و"ويلي نيلسون" و"جوان بايز" و"ستينج" و"ديفيد كروسبي" بإطلاق أسمائهم على آلات الجيتار والمشاركة أيضًا في تصميمها. ولقد صرح "دينيس تينجس" - المدير التسويقي لآلات الجيتار - أن أحد موديلات آلات الجيتار الذي يحمل اسم وتوقيع الموسيقي الكبير "إريك كلابتون" قد تم بيعه في ساعات معدودة - إن لم يكن في دقائق - عندما تم عرضه في أحد المعارض التجارية.

لقد كان من الواضح جداً في أواخر التسعينيات من القرن العشرين أن الشركة تستعيد ازدهارها وتنجح في التغلب على كثير من المشكلات الإدارية التي كانت قد واجهتها في الأيام الماضية. ذلك، حيث حققت الشركة نسبة مبيعات عالية، كما أن معدل الإنتاج بها تميز بالاستقرار. هذا فضلاً على أنه في عام ١٩٩٩ تضاعف حجم المصنع الخاص بالشركة والموجود في مدينة نازاريث وقامت الشركة بتصنيع حوالي ٧٠٠ ألف وحدة من آلات الجيتار. إذا نظرنا إلى النجاح الذي حققته الشركة من منظور تطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات، فسنجد أن الشركة بدأت بالفعل في غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر. كما أن الشركة أصبحت تتميز بقيادة فعالة ومؤثرة في جميع جوانب العمل. هذا، بالإضافة إلى إتاحة فرص قوية للتواصل والارتكان إلى التفكير المنطقي بشكل متزايد.



الشكل (١٣-٣): يوضح "ويلي نيلسون" واحد من أشهر الموسيقيين الذين يستخدمون آلات الجيتار التي تصنعها الشركة ومعه "ديك بواك" مدير العلاقات العامة مع الفنانين بالشركة. يقدم "نيلسون" للجمهور الموديل الجديد لآلة الجيتار الذي يحمل توقيعه.

تعزيز الدور القيادي داخل الشركة

عندما قام "كريس مارتن" الرابع بالتفكير في مستقبل الشركة وفحصه بدقة مبكرًا في عام ٢٠٠٠، أدرك أن مناصبه كرئيس مجلس إدارة الشركة وكرئيس تنفيذي لها وكرئيس الشركة كثيرة جداً بالنسبة لشخص واحد. من الصحيح أن "كريس مارتن" الرابع استطاع تطوير الشركة لتبلغ نسبة أرباحها ٤٠ مليون دولار سنوياً، ولكنه - كأي صاحب عمل ناجح - سيتحتم عليه إدارة شركة أكثر تعقيداً وأكثر تطوراً وأكبر حجماً مما عليه شركته الآن. ولذلك، كان عليه أن يقرر ما إذا كان سيستطيع إدارة عمل الشركة التجاري يومًا بيوم مع الاستمرار في وضع تصورات شاملة لمستقبل الشركة التي تملكها أسرته والتي يمتلك حوالي ٦٠٪ من أسهمها. بعد فترة من البحث المضني - وبمساعدة أحد المديرين التنفيذيين المخضرمين - قرر "كريس مارتن" الرابع أن يشرك شخصاً ما معه في تحمل هذه المسئولية ومواجهة هذا التحدي.

ومن ثم، بدأ "كريس مارتن" الرابع في البحث عن رئيس للشركة ورئيس لقسم العمليات الإنتاجية في الوقت نفسه. لقد كان "مارتن" مصراً على تعيين قائد عمل مخضرم يعمل بطريقة تعتمد على التعاون بين جميع أفراد العمل على المدى الطويل ويمكن أن يتم التشاور معه في أمور الشركة للوصول لأفضل ما يمكن القيام به في بيئة عمل صحية. وفي إحدى المرات التي تناول فيها "كريس مارتن" الرابع الغداء مع شخص يدعى "كيث لومباردي"، أدرك أن "كيث" هو الشخص المناسب لهذه المهمة. لقد قام "لومباردي" - الحاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو وصاحب الخبرة الممتازة بمجال إدارة العمليات الإنتاجية في قطاع الرعاية الصحية - بطرح العديد من الأسئلة وتصرف منذ البداية كعضو مؤثر من أعضاء فريق العمل. لقد كان إيجاد شخص مثل "لومباردي" شيئًا نادر الحدوث؛ حيث إنه لم يكن فقط على دراية بوجود الشركة بل كان يعلم كل شيء عنها. ذلك، حيث قام "لومباردي" كشاب بعمل جولات في العديد من مصانع الشركة، وذلك لأن والده كان من أشد المحبين لآلات الجيتار التي تصنعها الشركة.

على الرغم من أن "كريس مارتن" الرابع قد تأكد من إجراء جميع المديرين لمقابلات مع "لومباردي" - والذين سيعملون تحت رئاسته، فإنه لم يكن هناك ضمان - بعد تعيين "لومباردي" في شهر نوفمبر لعام ٢٠٠٢ - بأنه سيتمكن من الحصول على ثقة هؤلاء المديرين. لقد توقع بعض المديرين - ممن اعتادوا على أخذ الأوامر والقرارات مباشرة من الرئيس التنفيذي للشركة - أن يتولوا المنصب الذي فاز به "لومباردي". ولذلك كان يتعين على رئيس العمل الجديد أن يكسب ثقتهم. كما كان يتعين عليه في الوقت نفسه أن يبدأ في العمل بسرعة لإحداث بعض التعديلات على بعض العمليات الخاصة بالنشاط التجاري للشركة والتي لم يكن يتم القيام بها على الوجه الأكمل والتي لم يتم تطبيق معايير التقييم والجودة عليها.

التعجيل في عملية التحسين

لا تزال شركة C. F. Martin & Co. تحتاج لقدر كبير من التطوير والتحسين حتى تتمكن من الحفاظ على نجاحها ومواكبة التحول الجديد الذي سيطرأ على هذا المجال في القرن الواحد والعشرين. وبناءً على قياس مدى الكفاءة بعدد الساعات التي يتم قضاؤها في صناعة آلة واحدة من آلات الجيتار، وجد "مارتن" أن مستوى الكفاءة بالشركة قليل وأنه يقل بنسبة ٥٪ على الأقل كل سنة منذ عام ١٩٩٧، ويرجع السبب في هذا جزئيًا إلى زيادة تعقد المنتج. كما نجد أنه لا يحدث - في الوقت نفسه - دمج لعملية إدارة المواد من خلال سلسلة التوريد. ذلك، حيث يقوم قسم التصنيع غالبًا بالتعامل مع عمليات الشراء لدرجة أنه أحيانًا ما يتعامل مع طرح أوامر الشراء. ولذلك، فقد كانت عملية إدارة المخزون في حاجة إلى التحديث وخاصة في قنوات التوزيع. كما أن المصنع الجديد الخاص بتصنيع موديلات آلات الجيتار الأقل سعرًا - والموجود في ولاية نيو مكسيكو بالولايات المتحدة الأمريكية - يحتاج إلى الكثير من الاهتمام.

ومن ثم، كان يوجد لدى "مارتن" و"لومباردي" قائمة طويلة من العمليات الإنتاجية التي تحتاج إلى أن تتحسن. وقد كان على قائمة تلك العمليات مجموعة من الأولويات كالتركيز على الأساسيات والتخلص من فائض المخزون وتقويم أساليب تقديم التقارير والتأكد من أنه تم تحديد كل وظيفة وكذلك التأكد من تنفيذها بشكل جيد. في النصف الثاني من سنة ٢٠٠٤، تحول التركيز إلى إدارة المنتجات وخدمة العملاء. ذلك حيث يتم التعامل مع الأساليب الخادعة للتجار الذين يستطيعون التحكم في عملية البيع والذين يميلون إلى تخفيض سعر المنتج، وذلك من خلال القيام - على سبيل المثال - بتقليل أسعار المخزون الأقدم للمنتجات. ولذلك أوضح "لومباردي" ما ينوي القيام به قائلاً: "إننا نقوم بتصنيع منتج غاية في الجودة ثم نقوم ببيعه من خلال عدة وسائل للتجار. ويقوم الكثير منهم بالشراء من شركتنا وإضافة نسبة صغيرة من الربح." وهكذا، كان الحل يكمن في التقليل من المنتجات التي يتم إمداد التجار بها وكذلك تقليل عدد التجار الذين يتم التعامل معهم في الولايات المتحدة الأمريكية. وبالفعل، تم تقليل عدد هؤلاء التجار من ٦٩٩ في نهاية عام ٢٠٠٤ إلى ٥٦٥ في بداية عام ٢٠٠٦ وسوف يتم تقليل هذا العدد أكثر وأكثر.

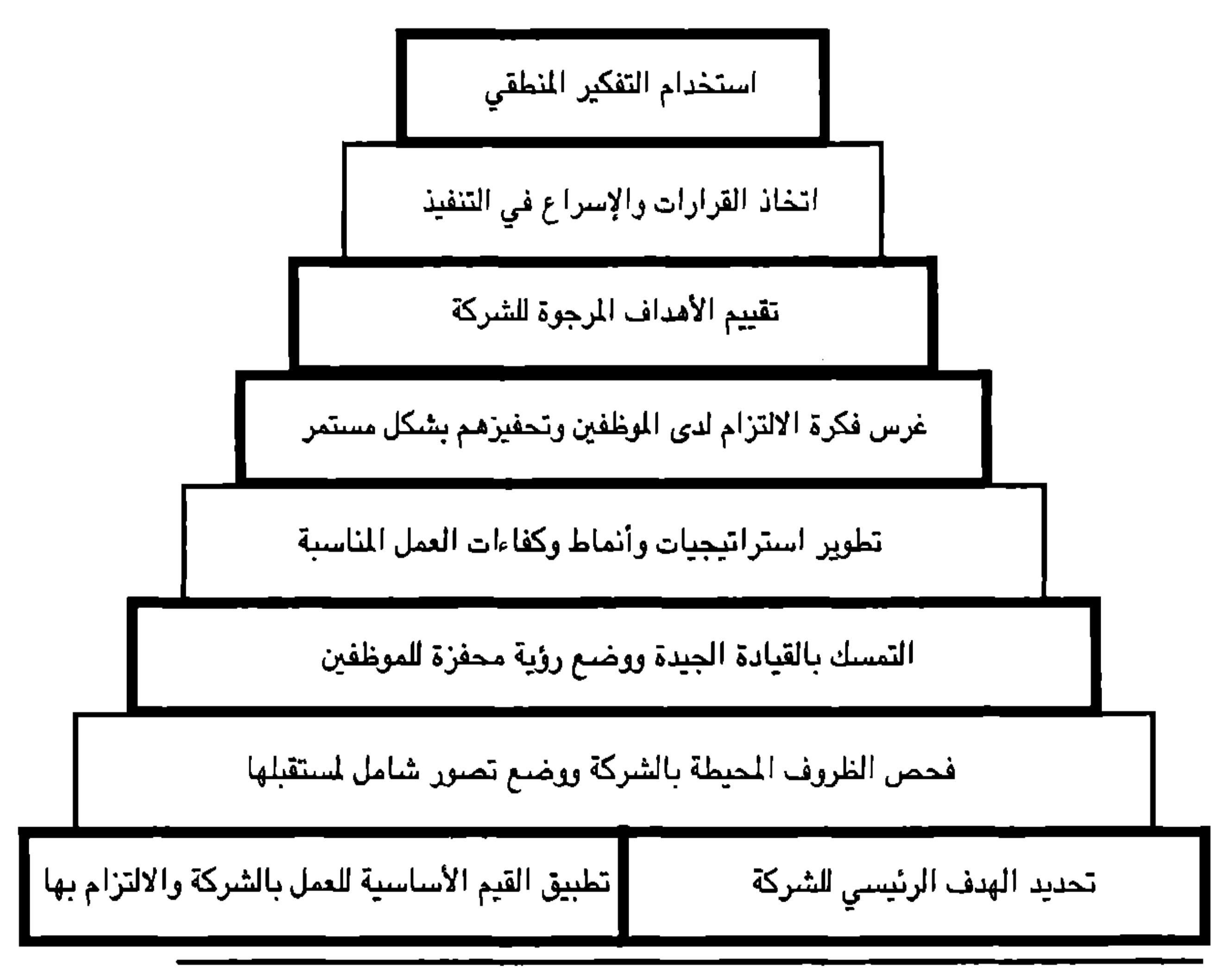
في عام ٢٠٠٥، تحول التركيز إلى الموضوعات المتعلقة بالميزانية العمومية للشركة. على الرغم من أن الشركة كانت قادرة على تمويل نفسها من حركة التدفقات النقدية الخاصة بها، فإنه كان من الضروري أيضًا تحسين معدل دوران مخزون البضاعة بها وتسريع انتقال تصنيع المنتجات التي يتم بيعها بسعر أقل من المصنع الأساسي الموجود في مدينة نازاريث بولاية بنسلفانيا إلى المصنع الجديد في ولاية نيو مكسيكو، وذلك حتى يتم إخلاء الإنتاج الموجود في المصنع الأساسي. وهذا فضلاً على أن الانتفاع من العمل يستحق التدقيق والتمحيص وخاصة على مستويات الأنشطة غير المباشرة كإعادة العمل.

يتحمل "لومباردي" - كرئيس لقسم العمليات الإنتاجية وكرئيس للشركة - الأعباء اليومية للعمليات الإنتاجية بالشركة، كما يتولى هو و"كريس مارتن" الرابع مسئولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالشركة. بشكل عام، يكون "مارتن" و"لومباردي" على اتفاق تام في أغلب الأحيان، ولكن دائماً ما يتناقشان ويتجادلان في موضوع التخطيط الاستراتيجي. ذلك، حيث يعتقد "لومباردي" أن الخطط الأساسية التي توضع على مدار ثلاث سنوات مفيدة جداً بالنسبة للشركة، بينما يعتقد "مارتن" أن مثل هذه الخطط تصبح مجرد خطط نظرية وغير قابلة للتطبيق بعد مرور سنة واحدة من وضعها. ومع ذلك، فالشيء الرائع في هذا الأمر هو وجود فكرة المناقشات والجدال بين قادة العمل الواحد في المقام الأول وكذلك قيامهم بوضع استراتيجيات العمل الخاصة بهم في صورة خطط توضع على مستوى الشركة بأكملها. هذا، فضلاً عن ارتباط جميع قادة العمل بالأهداف المشتركة بينهم والخاصة بمصلحة الشركة.

وهكذا، سارت جهود كبار المديرين بالشركة موازية للجهود المنظمة التي يقوم بها الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس العمل بها. عبر "لومباردي" عن هذا قائلاً: "لقد بدأ الناس في تصديقنا عندما لمسوا النتائج بأنفسهم." ومن ثم، فمن الواضح الآن أن كثيراً من مبادئ تجنب انهيار الشركات مطبقة بشكل سليم في الشركة (انظر الأجزاء المظللة بالشكل ١٣-٤).

عندما طلب منا قياس مدى كفاءة أداء شركة .C. F. Martin & Co، وذلك من خلال استخدام نماذج الاستقصاء التقييمية الواردة بهذا الكتاب، عبر أعضاء الفريق المسئول عن قيادة العمل بالشركة عن ثقتهم وتأكدهم التام من أن الشركة لديها هدف رئيسي واضح ومجموعة من القيم الأساسية التي تطبقها داخل العمل. وهذا بالإضافة إلى أن جميع أفراد فريق العمل بالشركة ملتزمون بشكل كبير ويتم تحفيزهم بصورة مستمرة من خلال الهدف الرئيسي

للشركة والقيم الأساسية للعمل بها. كما أشارت إجابات أفراد فريق العمل على الاستقصاء التقييمي إلى أن الشركة تستطيع أن تبلي بلاءً أفضل فيما يتعلق بتحسين عملية تطوير استراتيجيات العمل وعملية تقييم الأهداف المرجوة للشركة وكذلك قدرتها على اتخاذ القرارات والإسراع في تنفيذها. كما تبين أيضًا أن قدرة الشركة على فحص الظروف الخارجية المحيطة بها في المجال الذي تعمل به يمكن أن تتحسن.



الشكل (١٣-٤): المبادئ المطبقة بشكل سليم في شركة C. F. Martin & Co.

التحسن المستمر

إذا دققنا النظر في ظروف شركة C. F. Martin & Co.، فسنجد أنها مؤهلة لمواجهة الأزمات وتحديها والخروج منها. سأوضح لكم فيما يلي ستة جوانب استطاعت الشركة أن تقوم فيها بالعديد من التحسينات التي ساعدت على استمرار التحسن بالشركة ومواكبتها للعصر.

الجانب المالي: لقد استقر معدل نمو الإيرادات في اتجاه ثابت وذلك كالآتي: حيث وصل معدل نمو الإيرادات إلى ٨٪ في السنة مقارنة بزيادة هذه النسبة ووصولها إلى أكثر من ١٠٪ في الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٥. تشارك الشركة في السوق العالمي لآلات الجيتار بشكل قوي؛ حيث تشارك بأكثر من ٤٠٪ من القطاع المتميز من السوق الخاص بتسويق آلات الجيتار - وتبدأ أسعار الموديلات من ٢٥٠٠ دولار. تعد الشركة واحدة من أكبر ٢٤ شركة خاصة بتصنيع الآلات الموسيقية وتوريد معدات الصوت على مستوى العالم - وقد جاء هذا وفقًا لما نشرته إحدى المجلات الخاصة بالأنشطة التجارية المتعلقة بالموسيقى. وهكذا، فإن منتجات الشركة يتم تسعيرها في الوقت الحاضر بشكل أفضل وبطريقة أكثر تنظيمًا، كما أصبح هناك فهم أوضح لشكل المنتجات التي سيتم الإسهام بها في السوق. فعلى سبيل المثال، يحقق تصنيع أوتار آلات الجيتار - في الوقت الحاضر - ربحًا ضخمًا للشركة. أما إذا نظرنا للأمور من وجهة نظر التكلفة، فسنجد أن "نيك كولسانتي" - رئيس قسم التوريد بالشركة - قد استطاع خفض تكلفة تصنيع المنتج بأكثر من نسبة ١٠٪ في العام الماضي، كما أنه متأكد من أنه يستطيع الاستمرار في تقليل التكلفة بنسبة أكبر من ذلك.

الجانب الخاص بإدارة القوى العاملة: يعد الموظفون في الوقت الحالي جزءًا مهمًا ممن تحتاج الشركة إلى التواصل معهم باستمرار. لذلك، يقوم "كريس مارتن" الرابع و"كيث لومباردي" وبقية قادة العمل كل ثلاثة شهور بعمل اجتماع مع جميع الموظفين والعمال يقومون فيه بتوضيح رؤية مفصلة عن الخطة الاستراتيجية الموضوعة للشركة والكشف عن نتائج التشغيل التي تم التوصل لها. تؤدي أفكار العمال باستمرار إلى تطوير وتحسين العمل وخصوصًا تحسين عمليات التصنيع. كما تقوم الشركة بوضع برنامج خاص لضمان شعور العمال الذين يعملون بالمصنع الموجود في ولاية نيو مكسيكو بأنهم جزء من هذه الشركة وأن لهم دورًا في جميع أنشطتها؛ وذلك من خلال القيام

برحلات تبادل بين موظفي المصنع الرئيسي وبين موظفي المصنع الموجود في ولاية نيو مكسيكو. تقوم الشركة في الوقت نفسه بتأسيس عدد أكبر من البرامج التدريبية، وهذا فضلاً عن قيامها بتحسين جودة ومستوى المقابلات الشخصية التي تجرى مع المتقدمين للتعيين بالشركة لكي تصبح على المستوى المطلوب من الكفاءة؛ حيث لم تعد الشركة تكتفي بمجرد نجاح الموظف الجديد في أثناء فترة الثلاثة شهور التي يقضيها تحت الاختبار. ونتيجة لكل ذلك، أصبحت الشركة الآن من الأماكن التي يحب الكثير من الشباب العمل بها.

الجانب الخاص بتطوير قيادة الشركة: لقد أصبحت الشركة الآن على وعي تام بأهمية الحاجة إلى القيام بمجهودات متميزة لتطوير قيادة الشركة والحاجة أيضًا إلى وضع خطط تنظم عملية تعاقب الأجيال وذلك على عدة مستويات للإدارة. ولذلك، تقوم "ديبي كارلويتش" - نائب رئيس قسم الموارد البشرية بالشركة - بمجهودات متميزة لتحديد المديرين ذوي الكفاءة العالية الذين من المحتمل أن يصبحوا قادة متميزين والقيام برعايتهم وتشجيعهم. كما أنها سعيدة جداً بالتعاون المشترك بين الشركة وبين عدد من الكليات الفنية من أجل التدريب على كيفية قيادة العمل. هذا، فضلاً على أنها تستكشف المشاركات التي يقوم بها مركز القيادة المبدعة، وذلك حتى تستطيع أن تطور من البرامج التدريبية الخاصة بتطوير المهارات القيادية التي تقوم بها الشركة.

الجانب الخاص بإدارة العمليات التجارية: لقد تطورت الشركة بشكل كبير جداً فيما يخص عمليات التخطيط والتنبؤ بدءاً من اتباعها لأسلوب صارم في هذا الاتجاه ووصولاً إلى القيام بعملية تخطيط استراتيجي لأنشطة الشركة. لقد حلت الخطة الاستراتيجية التي تستمر لمدة ثلاث سنوات محل الخطة السنوية في الشركة؛ وذلك حيث يقول "لومباردي": "لا يهم في هذه الخطة أن تضع في اعتبارك ما السنة التي توجد بها. ولكن عليك التفكير في الأمر كعملية

ممتدة على مدار ٣٦ شهراً. وبالتالي، ستعرف في الشهر الثامن ما الذي سيؤثر على الأوضاع في الشهر الرابع عشر."

هذا، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق الإداري يبلون بلاءً حسناً فيما يتعلق بعملية التخطيط للعمليات الإنتاجية ولكيفية البيع والتسويق، مما يمكن الشركة من القيام بالعمل على وجه أفضل في ظل وجود تخطيط للطاقة الإنتاجية ودقة في التنبؤ ووجود مزيج ربحي وخطط للتعيين ... إلخ. وهكذا، فكلما تحسنت عملية التخطيط تحسنت كفاءات الموظفين. فضلاً عن ذلك، تتجه الشركة في الوقت الحاضر للابتعاد عن جميع الاتفاقيات غير الرسمية مع الموردين، وتتجه إلى جدولة هذه الاتفاقيات بشكل منظم على مدار ٢٤ شهراً مع تقديم طلبات بتحسين بنود التسعير كنتيجة لذلك. كما أعلن "نيك كولسانتي" – رئيس قسم التوريد – عن استخدام الشركة للتقنيات الحديثة التي تستخدم في متابعة سير العمل ومراحل تصنيع المواد الخام لحظة بلحظة والاستفادة من هذه البيانات في تطوير أنظمة تخطيط موارد الشركة. وهذا بالإضافة إلى القيام بتطوير نظام الجرد الدائم بالشركة. يقوم "بيل هال" – مدير قسم التصنيع الدولي بالشركة – بتنظيم الكيفية التي تنتقل بها عملية إنتاج بعض الموديلات من آلات الجيتار إلى مصنع الشركة الموجود بولاية نيو مكسيكو. وفيما يتعلق بجانب الطلب على المنتجات، تقوم الشركة بتحسين إدارة القنوات التسويقية، كما تقوم بوضع شروط صارمة في الاتفاقيات التي تجريها مع التجار، كما أنها تضع قواعد صارمة لكي تستطيع إحكام سيطرتها على الحسابات المدينة. هذا، بالإضافة إلى قيام الشركة بتوضيح هيئة وشكل المنتجات التي يكثر الطلب عليها، وذلك من خلال التقارير التقييمية التي تحصل عليها الشركة من بعض المجموعات التي تستخدم المنتجات وفي المعارض التجارية أيضاً.

الجانب الخاص بهيكل الشركة: لقد تم تصنيف العمليات التجارية داخل الشركة تبعًا للدور الذي تؤديه كل عملية وتبعًا للمنتج أيضًا. ذلك، حيث تم فصل عمليات تصنيع الأوتار عن عمليات تصنيع آلات الجيتار، كما تم الفصل بين عملية التسويق وعمليات البيع. كما اختص المصنع الجديد الموجود بولاية نيو مكسيكو بتصنيع المنتجات التي تباع بأسعار أقل - والتي تجعل من الضروري القيام باحتواء التكلفة - أو المنتجات التي يتطلب إنتاجها خطوات أقل من المعتاد - كإسقاط العمليات الإنتاجية التي تحتاج إلى رأس مال ضخم مثل عملية الصقل.

الجانب الخاص بثقافة العمل المسيطرة على الشركة: لقد أصبحت الشركة الآن على أهبة الاستعداد بشكل أكبر للقيام بعمليات التقييم وقبول نتائج هذه العمليات. وقد قل التساهل مع كل من يقوم بأداء سيئ بشكل أكبر مما مضى.

الجهود التي يتم بذلها من أجل مزيد من التحسن

لا يزال يوجد الكثير من المجهودات التي تستطيع شركة C. F. Martin & Co. القيام بها والتي تتضمن القيام بتحسينات أكثر فيما يخص عملية التخطيط والتنبؤ. على سبيل المثال، فيما يتعلق بكيفية العمل على زيادة طلب المنتجات، يعمل أعضاء فريق العمل بالشركة على تحسين فاعلية عمليات البيع والتسويق مع التجار وتحسين المزيج السلعي الخاص بالشركة والحفاظ على سمعة الاسم التجاري للمنتجات وتعزيزه في السوق، وهذا بالإضافة إلى الحصول على شروط أفضل للدفع. كما تقوم الشركة بحملة إعلانية جديدة في جميع المجلات الخاصة بالموسيقى؛ حيث أنه تظهر صورة لأحد موديلات آلات الجيتار التي تنتجها الشركة في مكان عائلي بهيج وبجانبه عدة أسطر قليلة من إحدى الأغاني المشهورة لموسيقي من أشهر المعروفين باستخدام آلات الجيتار التي تنتجها الشركة. ولكن لا يزال يوجد أيضًا العديد من المجهودات التي يمكن

بذلها لتوسيع دائرة الطلب على الآلات التي تصنعها الشركة. فعلى الرغم من شهرة آلات الجيتار التي تصنعها الشركة في دولة اليابان، فإنه لا يتم التسويق لها بشكل كبير في مكان آخر.

على الصعيد الداخلي للشركة، يخطط كل من "لومباردي" و"كارلويتش" – نائب رئيس قسم الموارد البشرية بالشركة – لتوسيع القيام بالبرامج التدريبية لتبادل الموظفين، وذلك في محاولة منهما لتوسيع جهود تنمية وتطوير المهارات القيادية ولبدء وضع برامج لتخطيط كيفية القيام بالتوريث الرسمي للشركة. إذ إن هذا الموضوع لا يزال غامضًا ويفتح المجال لكثير من الأسئلة التي لم يتم الإجابة عليها. لقد صرح "كريس مارتن" الرابع أكثر من مرة أنه يخطط للتقاعد بحلول عام ٢٠١٤ عندما يبلغ من العمر ٥٩ عامًا على الرغم من أن معظم الناس يتوقعون أن "كريس مارتن" الرابع سيقلل من مشاركته في إدارة الشركة تدريجيًا ولن يتفاجأ أحد في حالة ما إذا ظل "كريس مارتن" الرابع عضواً بارزًا في الشركة لعدة سنوات أخرى تالية لعام ٢٠١٤.

تواجه الشركة موضوع كيفية التحكم في معدل نمو القوى العاملة لديها بشكل متزايد بكل ما يقتضيه هذا ضمنياً فيما يخص ثقافة العمل السائدة في الشركة والمعرفة والخبرة التي تعتمد على إدماج الموظفين الجدد الذين يتم تعيينهم مع الموظفين الحاليين. كما يجب أيضًا على الفريق الإداري بالشركة أن يضيق الفجوة بين الوقت الكلي الذي تستغرقه دورة إنتاج إحدى آلات الجيتار والذي يبلغ عدة أسابيع (وأحيانًا عدة شهور في حالة تصنيع إحدى الموديلات المتطورة) وبين الوقت المستغرق في عملية وضع اللمسات النهائية على آلة الجيتار – والذي يستغرق بضعة أيام فقط. وهكذا، يجب دائمًا أن يتم الحفاظ على الخط الرفيع الذي يفصل بين القيام بتحسين كفاءات عمليات التصنيع والحفاظ على جودة صناعة المنتج. يصرح "كريس مارتن" الرابع دائمًا أنه كلما كانت جودة آلة الجيتار التي يتم تصنيعها اليوم عالية، ستزيد وتتحسن جودة آلة الجيتار التي يتم تصنيعها في المستقبل.

توضح مبادئ تجنب انهيار الشركات أن شركة C. F. Martin & Co. في وضع قوي جداً، حيث تستطيع أن تطبق هذه المبادئ مع بذل جهد بسيط لتحسين معايير القياس التي تستخدمها ولتحسين مهارات اتخاذ القرار بها. ويعد ذلك من الجوانب التي يوجد بهما فجوة كبيرة بين استجابات كبار المديرين وقادة العمل المستقبلي بالشركة.

استمرار النجاح

تستمر قصة نجاح شركة C. F. Martin & Co. يوماً تلو الآخر. فبالمقارنة بأيام التدهور التي مرت بها الشركة في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، سنجد أن الحال قد اختلف تماماً؛ حيث تسعى البنوك الآن بشكل متكرر لمشاركة الشركة فيما تقوم به من أعمال – وليس لمطالبتها بسداد القروض. كما سنجد أن معدل الطلب على منتجات الشركة يزداد باستمرار وأن الشركة تشارك بحصة كبيرة في السوق. هذا، بالإضافة إلى أن معدل ربحية الشركة ومعدل التدفق النقدي بها كبير للغاية. فضلاً عن ذلك، يتولى قيادة الشركة فريق إداري متميز يتسم أفراده بالتنوع والنظام والخبرة والتطلع دائماً لتحقيق مستقبل أفضل للشركة. وكما ذكرنا سابقاً، يرى الكثير من الموظفين الشباب الجدد هذه الشركة كمكان لطيف وجذاب للعمل. كما أن "كريس مارتن" الرابع يسعى بمنتهى الإصرار والتصميم لتحقيق أرباح سنوية تبلغ ١٥٠ مليون دولار.

على الرغم من أن الكثير من الأشياء قد تغيرت في الشركة – خاصة في العشرين سنة الأخيرة – فلا يزال يوجد المزيد من الأشياء التي تحتاج أيضاً إلى التغيير. ذلك، حيث ستتغير طريقة تطوير المنتجات نظراً لزيادة ندرة الغابات التي يتم الحصول منها على الأخشاب المستخدمة في عملية التصنيع، كما ستتغير ثقافة العمل السائدة في الشركة كلما انضم الموظفون الجدد للعمل في الشركة بجانب الموظفين القدامى. وهذا فضلاً على أنه لا بد لعملية تطوير القيادة وعملية تخطيط كيفية توريث الشركة من أن تتطور ويتم تحديثها باستمرار كلما زادت الأرباح وكلما اقترب موعد تقاعد "كريس مارتن" الرابع.

ولكن من أكثر الجوانب الشيقة للموضوع أنه لن يحدث تغيير في أساسيات الشركة كالهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها.

إذا قمنا بقياس مرونة شركة C. F. Martin & Co. وفقًا لمبادئ تجنب انهيار الشركات، فسنجد أن كلاً من فريق الإدارة العليا وقادة العمل المستقبلي يبلون بلاءً حسنًا فيما يتعلق بالتحلي بأهم الخصائص والصفات الأكثر أهمية. هذا، فضلاً على أنه يمكن اعتبار أن الوعي الشديد الذي تتميز به الشركة قد يكون أفضل وقاية لهذه الخصائص والصفات.

أثبتت شركة C. F. Martin & Co. من خلال جميع التجارب السيئة والجيدة التي مرت بها أنها تمتلك أساسيات مبادئ تجنب انهيار الشركات. قد تكون الشركة لم تبُد بعد بمظهر الشركة التي تم إدارتها من قبِل أربعة عشر جيلاً كشركة Zildjian – المتخصصة في صناعة بعض آلات النقر – كما أن حجمها قد يكون لم يبلغ بعد الحجم الضخم لبعض الشركات متعددة الأنشطة التي تملكها بعض العائلات كشركة Anheuser-Busch أو شركة Levi Strauss. ولكن الآن، بعد أن تم إدارة الشركة من قبَل ستة أجيال، أصبح لدى الشركة هدف واضح وقوي وقيم حازمة للعمل بداخلها وقيادة جيدة واستراتيجيات عمل تشغيلية وهياكل إدارية قوية وقوة دافعة تساعدها في النجاح لمدة ١٧٣ سنة قادمة أخرى.

الفصل الرابع عشر

دراسة حالة لشركة LANXESS

يمثل تدفق المراكب المحملة بالبضائع حدثًا روتينيًا بالنسبة للأشخاص الذين يعيشون بالقرب من الموانئ الأمريكية، كما يثير هذا الحدث الذي يتكرر بين الحين والآخر الفضول لديهم إما عن ماهية الحمولة التي تحملها المراكب أو عن الوجهة التي تقصدها هذه المراكب. ولكن لا يمثل هذا الحدث شيئًا عاديًا أو مثيرًا للملل بالنسبة لـ "توم أونيل". ذلك، حيث تمثل هذه المراكب المحملة بالبضائع بالنسبة إليه رأس مال عامل. وهذا هو السبب الذي يدفعه لإمعان النظر والتدقيق في هذه المراكب وفيما تحمله من بضائع في الفترة الأخيرة.

إن "توم أونيل" هو رئيس قسم المشتريات بشركة LANXESS – المتخصصة في الصناعات الكيميائية – والتي تمثل وكيل مجموعة LANXESS في الولايات المتحدة الأمريكية. إن "توم أونيل" على وعي تام – كبقية كبار المديرين بالشركة – بحاجة الشركة لزيادة استخدام رأسمالها العامل. ولهذا، فعندما وجد "أونيل" أن الشركة تقوم بشراء المواد الخام الأساسية التي تمد بها إحدى وحدات التصنيع (أحد المصانع) الموجودة بالولايات المتحدة الأمريكية قبل أن يتم تحميل هذه المواد على المراكب – وقد تتأخر هذه المواد لعدة أيام في المياه، طلب على الفور إدخال تغيير في بنود العقد المبرم مع المورد.

واختصارًا لما تم القيام به، يمكن القول بأن الشركة لا تقوم الآن بإتمام عملية شراء المواد الخام إلا عندما تصل هذه المواد للمصنع بحيث يتم السماح للشركة بالاحتفاظ بجزء معقول من رأسمالها العامل. لقد كان هذا التغيير الذي قام به "توم أونيل" فيما يخص عملية شراء المواد الخام واحدًا من عدة مبادرات مماثلة قام بها القسم الذي يرأسه، كما يعد القيام بهذه المبادرة إحدى الخطوات التي تبشر بظهور درجة أكبر من التحكم وبث روح الحماسة في الشركة.

وبالمثل، ساعدت العمليات التي يقوم بها قسم المشتريات في الشركة القسم القانوني والخاص بحقوق الملكية الفكرية بالشركة في وضع شروط خاصة بالخدمات التي توفرها للشركات الأخرى. كما قامت مجموعة العمل التي يرأسها "توم أونيل" بالتعاون مع القسم المالي للشركة بالعمل على توسيع استخدام نظام الشراء ببطاقات الائتمان - والخاصة بمشتريات الشركة - حتى تتمكن الشركة من توفير تكاليف معالجة المدفوعات الخاصة بها وكذلك توفير مشقة تحرير الشيكات والتصديق عليها. ولقد صرح "توم أونيل" بأنه نتيجة القيام بهذا يتوافد على الشركة الآن عدد من العملاء أكثر من أي وقت مضى.

لقد شجعت الجهود والتجارب التي قام بها "توم أونيل" غيره من كبار المديرين بالشركة على محاكاة هذه الجهود. ولكن يجب ألا نندهش بعد ذلك من روح فريق العمل الجديدة السائدة في الشركة والتي تدعو إلى التعاون بين كل القطاعات؛ وهذا لأن شركة LANXESS نفسها شركة جديدة في مجال السوق؛ حيث نشأت عن مجموعة من الشركات التجارية المتعلقة بالصناعات الكيميائية والتي كانت تديرها مجموعة Bayer.

بداية نشأة الشركة

تعد شركة LANXESS مثالاً للشركات المنفتحة على السوق والتي تتمتع بوعي شديد والتي تنجح في تطبيق الكثير من مبادئ تجنب انهيار الشركات. ونتيجة لهذا، فقد وفرت الشركة لنفسها الظروف التي تمكنها من تحقيق النجاح المستمر ومن إثبات نفسها في السوق العالمي الذي تتنافس فيه الصناعات الكيميائية بشراسة.

لقد شارك بالفعل فريق الإدارة العليا بالشركة وقادة العمل المستقبلي بها في تنفيذ إطار العمل القائم على تطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات. سنتناول فيما بعد في هذه الدراسة الدور الذي قاموا به، ولكن لا بد أن نتعرف أولاً على بدايات إنشاء الشركة والمدى الذي وصلت إليه بالفعل.

والآن لنلقِ نظرة سريعة على تاريخ الشركة. لقد نشأت مجموعة LANXESS عن مجموعة Bayer في شهر يوليو من عام ٢٠٠٤ (الشكل ١٤-١)، ذلك حيث قرر مجلس الإدارة الخاص بالشركة الألمانية متعددة الأنشطة Bayer والتي يبلغ عمرها ١٤٠ عاماً - في شهر نوفمبر من عام ٢٠٠٣ - أن يتم إقصاء الأعمال التجارية الخاصة بالصناعات الكيميائية قليلة الربح من أنشطة الشركة ووضع استراتيجية عمل جديدة فيما يخص الأنشطة التجارية الأخرى الخاصة بها. لقد لعبت الصناعات الكيميائية الخاصة بمجموعة Bayer دوراً متميزاً في هذا المجال؛ حيث تميزت المجموعة في صناعة البلاستيكات والمطاط. ومع ذلك، لم تتوافق أي من هذه الأنشطة التجارية مع الرؤية المستقبلية للشركة. هذا، بالإضافة إلى أن هذه السلع كانت تباع بصعوبة، كما أن ثلثي الأعمال التجارية الخاصة بهذه السلع كانت تتعرض للخسارة كما كانت أرباح بيع الثلث الأخير من هذه السلع قليلة للغاية.

لقد وقعت أنباء إقصاء الأعمال التجارية الخاصة بالصناعات الكيميائية من مجموعة Bayer وقع الصاعقة على الموظفين الذين يعملون بهذا القطاع. ذلك، حيث إن كثيراً منهم قد عمل في هذا المجال لعشرات السنوات. لقد تذكر "راندي ديرث" - رئيس شركة LANXESS والرئيس التنفيذي لها وقد تولى بعد ذلك منصب رئيس الصناعات الكيميائية لمجموعة Bayer في الولايات المتحدة الأمريكية - هذا الأمر قائلاً: "لقد كانت صدمة شديدة بالنسبة للموظفين لأنهم شعروا بأنهم فقدوا عملهم الذي لم يتقنوا سواه طوال حياتهم." لم يكن لدى "ديرث" الكثير من التفاصيل التي يستطيع قولها للموظفين في ذلك الموقف. ولكن لم يلبث أن تمت مواساة هؤلاء الموظفين عملياً.

قامت مجموعة Bayer في شهر فبراير من عام ٢٠٠٤ بتعيين هؤلاء الموظفين وتنظيمهم للقيام بالعمل التجاري الخاص بالصناعات الكيميائية الذي سينفصل

عن الشركة في كيان مستقل لم يكن قد تم تسميته بعد في ذلك الحين. ومع ذلك، لم يكن هذا الكيان الجديد واضح المعالم لكثير من الموظفين. لقد كان القلق والغضب يسيطران أحيانًا على الموظفين عندما يقال أنه سيكون من المحتم غالبًا لهذه الشركة الجديدة أن تحقق خسائر في السنة الأولى للعمل، وذلك لأن ثلثي الأعمال التجارية التي ستبدأ في إدارتها بشكل مستقل والتي أخذتها عن مجموعة Bayer لم تحقق ربحًا. لقد صرح أحدى مديري شركة LANXESS أن الشعور بأنك ستبدأ العمل في بِعض الأنشطة التجارية التي انفصلت عن شركة كبيرة بسبب تحقيقها للخسارة بشكل دائم لم يكن شعوراً مريحًا على الإطلاق ولقد كانت هذه هي الفكرة المسيطرة على معظم المحادثات التي كانت تتم لمناقشة كيفية بدء العمل.

مجموعة Bayer في عام 2003



الانفصال وتأسيس شركة جديدة

Lanxess

مطاط يتحمل العمل الشاق

- مطاط البولي بيوتابين
- مطاط البيوتيل
- المطاط الداخل في تركيب مختلف المنتجات التقنية والفنية

المركبات الكيميائية الوسيطة

- المواد الكيميائية الاساسية
- المواد الكيميائية الدقيقة
- الصبغات غير العضوية

هندسة المواد البلاستيكية

- ألياف الدورلستان
- المنتجات شبه البلورية
- الراتينجات الداخل في تركيبها مركب الستايرين

المواد الكيميائية الداخلة في صناعة المنتجات الأكثر استخداماً

- مواد كيميائية وظيفية
- المواد الكيميائية الخاصة بصناعة المطاط
- المواد الكيميائية الخاصة بالجلود
- المواد الكيميائية الداخلة في صناعة المنتجات المستخدمة كمواد تغليف
- راتينجات التبادل الأيوني
- المواد الكيميائية الخاصة بصناعة الورق
- المواد الكيميائية الخاصة بمعالجة النسيج

الانفصال.تخفيض التكاليف.القدرة علي إدارة المحفظة الاستثمارية

LANXESS

الشكل (١٤-١): تأسيس شركة LANXESS كشركة جديدة تعمل في البوليمرات والصناعات الكيميائية

الإسراع في اتخاذ القرارات

لم يكن أغلب الموظفين على دراية بنوعية المناقشات التي تنعقد في المكاتب الرئيسية للصناعات الكيميائية الخاصة بمجموعة Bayer. لقد اختار المسئولون في مجموعة Bayer أحد كبار الموظفين وهو شاب حاسم وله عقلية مستقلة ويدعى دكتور "أكسل كلوس هيتمان" لإدارة الشركة الجديدة. لقد كان لدى "هيتمان" والموظفين الذين معه العديد من الرؤى المهمة جداً الخاصة باتجاه العمل في الشركة الجديدة والهيكل الإداري لها وثقافة العمل السائدة فيها. لقد كان من الواضح أن "هيتمان" كان مصمماً على ألا يتم اتباع اتجاه العمل التقليدي نفسه الذي كانت تتبعه مجموعة Bayer ولا أن يتم اتباع الأساليب الرتيبة عند القيام باتخاذ قرار ما والمعتمدة على القيام بالتحليل بشكل كبير في الشركة الجديدة. ويتحدث "ديرث" عن هذا الاتجاه الذي كان يتبعه "هيتمان" وعن اجتماعه به للمرة الأولى قائلاً إن "هيتمان" -- الرئيس التنفيذي الجديد للشركة – كان يقوم باتخاذ القرارات بمنتهى السرعة – أسرع بكثير مما كان عليه الحال في مجموعة Bayer، فلقد كان كل شيء يتم بسرعة. ويؤكد "ديرث" أن هذه السرعة كانت تنبىء بالخير.

لقد اتضح سريعًا أن "هيتمان" والفريق الإداري التابع له أرادوا للشركة الجديدة أن تكون سريعة الحركة في السوق ومتكيفة مع أوضاع السوق، وهذا فضلاً عن ألا يتم اتخاذ القرارات فيها بشكل فردي وأن تسير فيها العمليات الإنتاجية بسلاسة وأن يتم فيها اتباع قواعد العمل والنظام. إن الصفتين الأخريين كانتا متبعتين في جميع الأعمال التجارية التي تقوم بها مجموعة Bayer، أما بقية الصفات، فيمكن أن تعد أساساً لبيئة عمل جديدة.

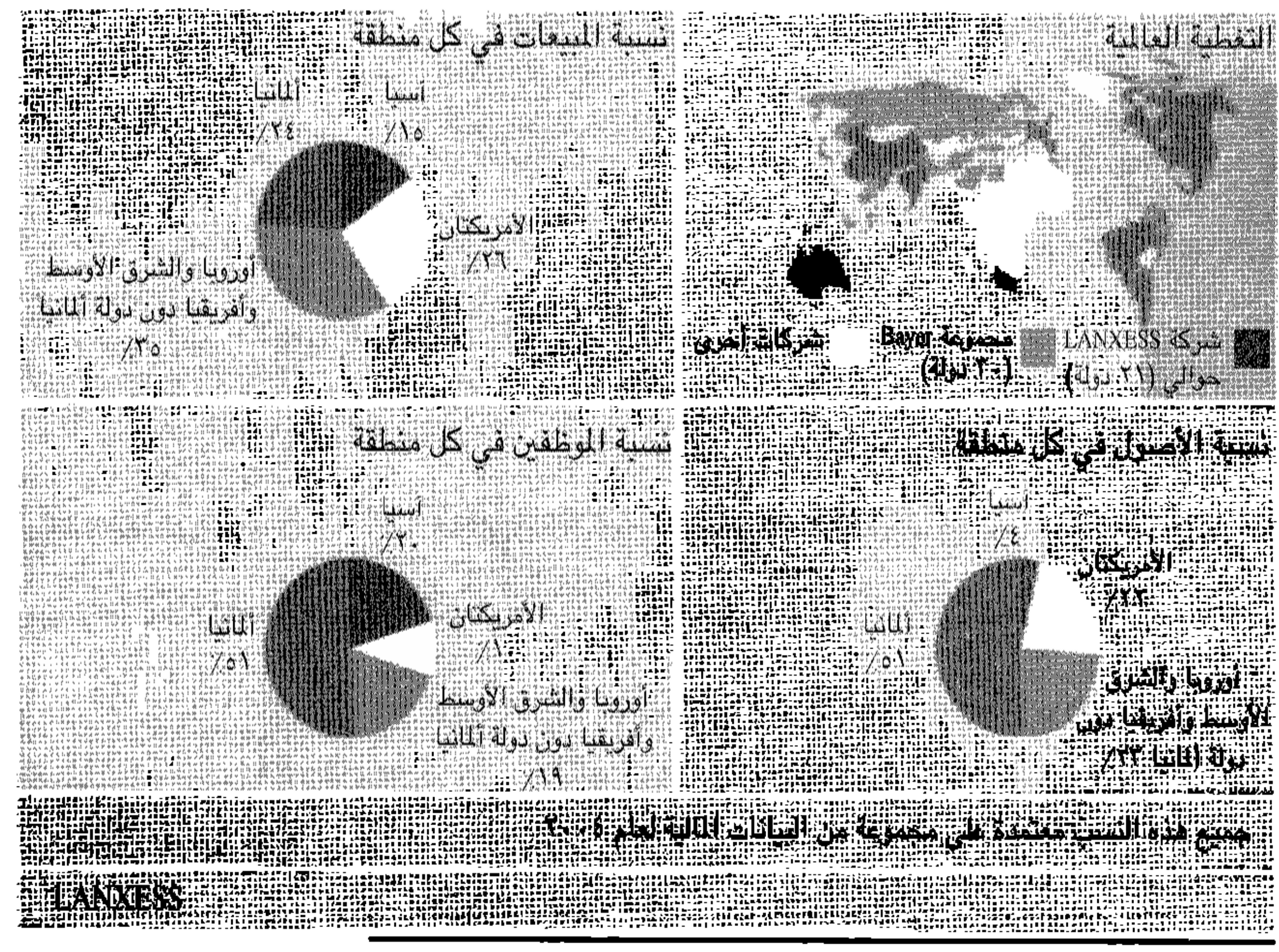
لقد بدأت بوادر الاهتمام بهذه الشركة الجديدة تظهر في شهر مارس من عام ٢٠٠٤، حيث اتضحت جهود فريق التسويق الخاص بالشركة من خلال إطلاق اسم للشركة الجديدة في هذا الشهر؛ حيث سميت بشركة LANXESS.

لقد بدأت كل فرق العمل الخاصة بالشركة الجديدة في العمل بنشاط لعدة شهور؛ حيث كانوا يقومون بإعداد كل شيء - تمهيداً لإعلان شركة LANXESS ككيان مستقل - بدءاً من تحضير العقود الخاصة بالعملاء وصولاً إلى القيام بتوفير أدوات الكتابة اللازمة لموظفي الشركة ووضع النظم المتبعة في تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة. أما الموظفون، فقد بدءوا في استلام الملفات التي تم تحضيرها خصيصاً لهم والتي تحتوي على معلومات توظيفهم الجديد في الشركة. وهذا فضلاً عن قيام كبار مديري الشركة - بما فيهم "هيتمان" - بزيارة المصانع والمكاتب، كما بدأت مخاوف الموظفين في التلاشي وبدءوا يشعرون نسبياً بالراحة.

لقد أوشكت مجهودات فرق العمل الخاصة بشركة LANXESS على الانتهاء في الأول من شهر يوليو لعام ٢٠٠٤، وبدأت الشركة منذ ذلك الحين في العمل ككيان منفصل قانونياً ومعترف به في الولايات المتحدة الأمريكية. هذا، بالإضافة إلى افتتاح الموقع الرسمي الخاص بالشركة على شبكة الإنترنت وإقامة حفلات الافتتاح الرسمي للشركة. وهكذا، نشأت الشركة الجديدة LANXESS وهي تضم عشرين ألف موظف. وبعد مرور ستة شهور من إنشاء مجموعة LANXESS، أصبحت من ضمن الشركات المدرجة في بورصة فرانكفورت.

بدأت مجموعة LANXESS بأكثر من خمسين شركة موزعة في خمسين موقعاً مختلفاً في ثماني عشرة دولة (الشكل ١٤-٢)، كما وصلت الأرباح السنوية في السنة المالية ٢٠٠٥ إلى أكثر من ثمانية ونصف بليون دولار دون أية نسبة خسارة صافية فيما عدا هامش الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين والذي بلغت نسبته ٨,١٪. تنقسم الأعمال التجارية لمجموعة LANXESS إلى أربعة أقسام ألا وهي: القسم الخاص بالمواد الكيميائية الداخلة في صناعة المنتجات الأكثر استخداماً مثل المواد المضافة للمواد البلاستيكية، والقسم الخاص بالمركبات الكيميائية الوسيطة والتي تضم الكيماويات الزراعية والصبغات غير العضوية، وقسم هندسة المواد البلاستيكية، والقسم الخاص بصناعة مطاط يتحمل العمل الشاق مثل مطاط البولي بيوتادايين الذي يستخدم في صناعة أطر المركبات.

تحصل مجموعة LANXESS على حوالي ثلث ربحها العالمي من الأعمال التجارية التي تقوم بها في الولايات المتحدة الأمريكية، ولهذا فلم يكن من الصعب اختيار الولايات المتحدة الأمريكية لتكون مقراً لشركة LANXESS. لقد كان المقر الرئيسي لإدارة مجموعة الأعمال الخاصة بالصناعات الكيميائية التابعة لمجموعة Bayer تقع في مدينة بيتسبرج في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان يوجد مبنى ضخم مكون من أربعة طوابق في مدينة فيندلاي والذي أصبح المقر الرئيسي للشركة الجديدة بعد ذلك. اتفق كل من "هيتمان" و"راندي ديرث" على الاعتقاد بأن القيمة الثقافية الأساسية تكمن في أن توجد جميع وحدات الخدمة الوظيفية ومعظم وحدات الأعمال التجارية في مبنى واحد. وهكذا، كانت هناك فوائد واضحة للتواصل بين جميع وحدات العمل والتعاون بينها والسرعة في اتخاذ القرار. يخدم المقر الرئيسي لشركة LANXESS الذي يقع في مدينة فيندلاي ست عشرة وحدة عمل عبر الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من أربعة آلاف عميل.



الشكل (١٤-٢): انتشار فروع مجموعة LANXESS حول العالم

البدء في القيام بالأنشطة التجارية

بدأت مجموعة LANXESS في العمل بمنتهى الجد والنشاط. لقد تم التعامل بشكل صارم ودقيق جداً فيما يتعلق بالتكاليف الخاصة بتنفيذ أول طلبية. قام الرئيس التنفيذي للشركة - "هيتمان" - بوضع عدة توقعات لمجموعة Bayer وللمستثمرين الجدد ولموظفي المجموعة LANXESS بأن هوامش الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين ستقترب من نسبة ١٠٪ في خلال وقت قصير. وقد أدى ذلك إلى الاهتمام بشكل كبير جداً بإدارة النقود والتحكم الشامل في التكلفة. كما أدى ذلك إلى حدوث دورتين لإعادة وضع الهيكل التنظيمي للمجموعة. كانت نتيجة الدورة الأولى تقليل الطاقة الإنتاجية داخل خطوط الإنتاج الحالية من خلال إغلاق بعض المصانع وتسريح بعض الموظفين. أما الدورة الثانية، فقد تضمنت بيع خطوط إنتاج بالكامل كالنشاط التجاري الخاص بالمواد الكيميائية المتعلقة بصناعة الورق والنشاط التجاري الخاص بصناعة المواد المصنوعة من الألياف - على سبيل المثال.

لقد حصل عدم تنفيذ تلك القرارات على الإطراء على نطاق واسع. لقد صرح كثير من المديرين أنه لم يكن من السهل اتخاذ القرارات في مجموعة Bayer، بل وإن تخطيط الموارد التي سيتم التنفيذ من خلالها وتنظيمها كان يستغرق وقتًا أطول. ولذلك، فقد وجد مديرو وموظفو مجموعة LANXESS أن هذا الاتجاه الجديد يشجع أكثر على العمل.

لقد سادت ثقافة العمل القائمة على التواصل الفعال بين الموظفين والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها مجموعة LANXESS، وقد مكن الانفصال عن مجموعة Bayer هذه الثقافة من أن تسود أكثر فأكثر. وهذا بالإضافة إلى أن "راندي ديرث" وفريق العمل الإداري التابع له على وعي تام بالدور الذي يجب أن يلعبوه في إدارة التكاليف - وذلك كما وضحت قصة المراكب الخاصة بـ "توم أونيل" من قبل. لقد تم الاستعانة بعمالة خارجية للقيام بالكثير من

العمليات الإدارية التي لا تمثل أهمية قصوى للعمليات التجارية التي تدار في الولايات المتحدة الأمريكية كعملية دفع الرواتب مثلاً، بينما تحمّل رؤساء الأقسام - الذين يتمتعون الآن بحرية ومسئولية أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات مقارنة بالحال قبل الانفصال - مسئولية بقية العمليات الأخرى المهمة. كما توفرت للشركة بعض وسائل تكنولوجيا المعلومات كأدوات البرمجة الحديثة الخاصة بإدارة الشركة.

هذا، بالإضافة إلى أنه يتم القيام الآن بمجهودات مدروسة لتحسين طرق التواصل داخل الشركة. يقوم "ديرث" بنفسه بتطبيق هذه الأساليب؛ فهو يتميز بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين حيث إنه يرحب بمقابلة أي موظف، كما أنه يعقد اجتماعات مفاجئة وغير مرتب لها مع الموظفين. وهذا فضلاً عن أنه دائم المدح للموظفين ودائماً ما يقوم بشكرهم، وبالتالي يتوقع أن يتبع الموظفون هذا الأسلوب نفسه مع بعضهم البعض. يقتصر التواصل الرسمي على الاجتماعات الخاصة بإصدار المجلة الداخلية للمجموعة والاجتماعات التي تقام كل ثلاثة شهور مع موظفي المجموعة في الولايات المتحدة الأمريكية. تقول مديرة العلاقات الداخلية بالشركة - "أنجيلا ويلاند": "إن "ديرث" يهتم في المقام الأول بما يعتقده الموظفون وما يفكرون فيه". يتوافق "ديرث" تماماً مع "هيتمان" الذي يقوم بزيارة المصانع بانتظام لكي يستمع إلى الموظفين ولكي يكون أميناً وصادقاً عندما يقوم بتقييم العمل. يقول "ديرث" في هذا الشأن: "إن "هيتمان" لا يخشى من قول الحقيقة دون رتوش حتى وإن لم تكن جميلة".

يوجد الكثير من أوجه التشابه بين جوانب إطار العمل الذي يتم فيه تطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات وبين جوانب تصرفات وسلوكيات "ديرث" و"هيتمان". ذلك، حيث يركز كلاهما على التنفيذ الجيد للعمل من خلال اتباع أنماط مناسبة للعمل والاعتماد على كفاءات مناسبة ويدعم ذلك كله وجود هدف واضح وقوي. ولهذا، فمن المهم أن نتعرف عن قرب على كيفية وضعهم لقيم العمل التي يعملون على أساسها قبل دراسة كيفية تطبيقهم لمبادئ تجنب انهيار الشركات.

إعادة وضع قيم العمل

لقد كانت فكرة مجلس إدارة مجموعة LANXESS عن ماهية قيم العمل التي سيتم وضعها في منتهى الوضوح والتوافق مع أوضاع العمل. ففي أحد الاجتماعات التي ضمت كبار المديرين العالميين والتي عقدت في النمسا في عام ٢٠٠٥، تم الاتفاق في بيان رسمي وافق عليه جميع الحاضرين على عدة مبادئ ألا وهي: (١) يجب على جميع المديرين أن يسعوا دائمًا لإيجاد الحلول، (٢) يجب عليهم أن يتحملوا مسئولية الأحداث التي تحدث في الشركة وأن يواجهوا المشكلات، (٣) يجب عليهم ألا يقوموا بتعقيد الأمور، (٤) يجب عليهم أن يفكروا بطريقة غير تقليدية وأن يسرعوا في تنفيذ القرارات.

لقد كانت هذه التصرفات تطبق بالفعل قبل عقد هذا الاجتماع بأسابيع قليلة. فعندما ضرب إعصار ريتا أحد سواحل الولايات المتحدة الأمريكية، قام بتدمير المصنع الخاص بمجموعة LANXESS في مدينة أورانج بولاية تكساس، ونتج عن ذلك تشرد الكثير من الموظفين. ولذلك، ركز موظفو مقر الشركة بمدينة فندلي بولاية أوهايو في المقام الأول على توفير مساعدات إنسانية لهؤلاء الموظفين. ذلك، حيث قاموا بتأسيس مركز لإدارة الأزمة ضم الكثير من دوائر المقار الرئيسية للمجموعة وفريق قيادة الشركة في مدينة أورانج. وفيما يخص إدارة الأزمة من الناحية المالية، قام فريق العمل بتخصيص مبلغ من المال وكمية من الطعام وكمية من إمدادات الطوارئ، وقاموا بالانتقال بأنفسهم من مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا إلى الأماكن المتضررة من الإعصار للتأكد من استلام الموظفين المتضررين لكل شيء. أما من الناحية القانونية، فقد قام فريق العمل المختص بتأسيس مؤسسة تابعة للشركة لتوفير المساعدات بشكل مستمر للموظفين المتضررين من الإعصار. ولضمان عدم توقف عمليات الإمداد التي تقوم بها الشركة، قام المختصون بتنظيم شراء الإمدادات وتسليمها وكذلك تقديم الخدمات العاجلة بشكل دائم، كما أنهم تمكنوا من تجهيز شحنة جديدة من الإمدادات لكي تحل محل الشحنة المستنفدة في غضون ٤٨ ساعة.

وهكذا، وضعت شركة LANXESS الإطار الخاص بقيم العمل الواجب اتباعها داخل الشركة، ويضم هذا الإطار أربعة مبادئ رئيسية:

وضع هياكل عمل واضحة: يعي "هيتمان" جيداً أهمية وضع هياكل عمل واضحة بالنسبة لسير الأنشطة التجارية والخدمات على حد سواء. كانت شركة LANXESS تهدف إلى أن يتم مركزة جميع الخدمات ومشاركتها وقد تم ذلك بالفعل. كما كان يوجد بعض هياكل العمل البسيطة الخاصة بتقديم التقارير. ذلك، حيث يقوم كل مسئول عن وحدة معينة من وحدات العمل العالمية الخاصة بالشركة بتقديم التقارير لأعضاء أحد مجالس الإدارة الثلاثة الخاصة بالمجموعة والتي تقع في مدينة ليفركوزن بدولة ألمانيا. وهكذا، فالتركيز على وضوح هياكل العمل والعمليات الإنتاجية يؤدي إلى وضع معايير سهلة الفهم خاصة بالأداء وبتوزيع الموارد وبإدارة المحفظة الاستثمارية الخاصة بالمجموعة.

تولي مسئوليات محددة: يقوم هذا المبدأ بالتركيز على المسئولية الكاملة. ذلك، حيث يتولى قائد العمل الخاص بكل وحدة عمل بشكل مباشر وكامل مسئولية أداء هذه الوحدة أينما كانت المصانع والفروع الخاصة بها. فلا يوجد حدود جغرافية معينة يجب عدم اختراقها، كما أن وحدات العمل التي تقع في مناطق معينة لا تمتلك أهدافاً خاصة بها من المحتمل أن تتعارض مع الأهداف العالمية للأنشطة التجارية للشركة. وهذا فضلاً عن أن وحدات الخدمة تتمتع الآن بالحرية الكاملة لكي تتعاون مع أي وحدات عمل في أي مكان لتقديم خدمة أفضل لهذه الوحدات. ولقد عبر "توم أونيل" عن هذا قائلاً: "لقد اكتسبنا تأييد الناس لأننا نقوم بتقديم أشياء مفيدة لهم".

استخدام نظام متميز للحوافز والمكافآت: لقد قامت مجموعة LANXESS بوضع نظام بسيط للمكافآت والحوافز. ذلك، حيث تعتمد أربعة أخماس حوافز المديرين على الأداء المالي العالمي للشركة مع التركيز على أداء وحدة العمل أو القسم الذي يرأسه كل مدير. كما يوجد أنظمة مماثلة خاصة بمكافآت الموظفين.

ولكن لا تقتصر الحوافز على المكافآت المالية فقط، حيث يعد "راندي ديرث" من أوائل الأشخاص الذين اتجهوا إلى تطبيق نظام التحفيز المعنوي في الشركة، فتجده سباقًا دائمًا إلى تقديم الشكر للموظفين ومدحهم في كل الأوقات وليس في الاجتماعات الرسمية فقط. فعندما علم بتطوير وتوسيع استخدام برنامج الشراء بنظام كارت الائتمان الذي تطبقه الشركة، قام بدعوة جميع الموظفين العاملين بهذا البرنامج على الغداء.

كما يوجد شكل آخر من أشكال التحفيز المعنوي يتمثل في إلحاق المواهب الفذة بالشركة ببرامج تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم. يتقابل "ديرث" وكبار مديري الشركة مع الموظفين الذين يتم اعتبارهم قادة العمل في الشركة في المستقبل مرتين على الأقل في السنة. بالإضافة إلى ذلك، قامت الشركة بإنشاء برنامج تدريبي وتقديم العديد من الدورات التدريبية التي تتناول تعليم كيفية قيادة العمل لجميع الموظفين على جميع مستويات الشركة.

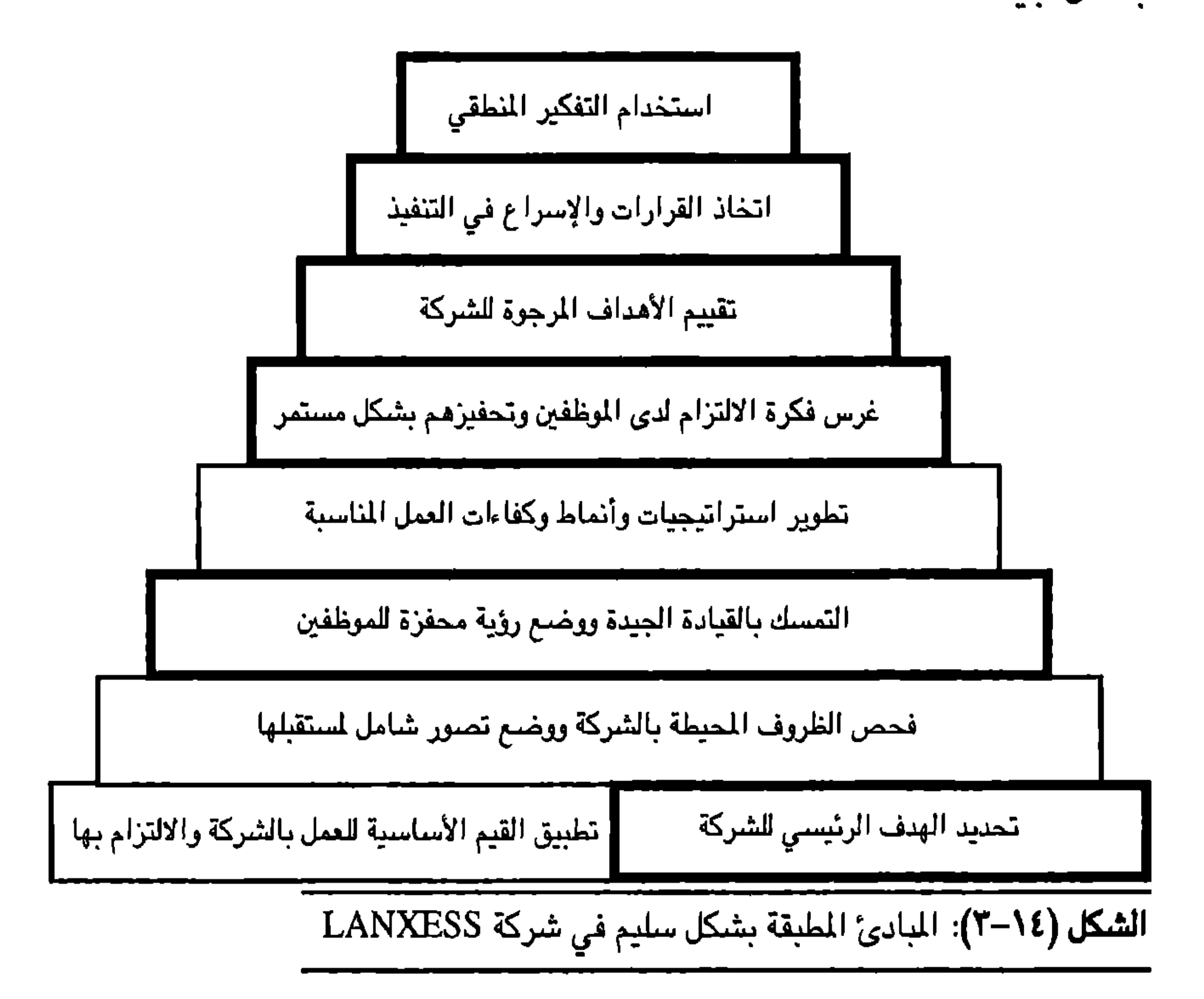
استخدام معايير تقييم مركزة: تقوم الشركة بوضع معايير ثابتة لتقييم الأداء بحيث يسهل على الجميع فهمها، وذلك لأنه ينتج عن استخدام هذه المعايير وجود قدر كبير من الشفافية الكاملة وكذلك دعم الأهداف الواضحة للشركة. فعلى سبيل المثال، قام "توم أونيل" - رئيس قسم المشتريات بالشركة - بالتعاون مع جميع نظرائه على المستوى العالمي لوضع نهج بسيط يتم اتباعه لكي يتم قياس نسبة خفض التكاليف التي استطاعت أقسام المشتريات تحقيقها على مستوى البضاعة المشتراه والخدمات بأكملها بغض النظر عن نوع العقد.

مدى نجاح الشركة في تطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات

في عام ٢٠٠٥ - أي بعد عام واحد من تأسيس شركة LANXESS - تم إجراء استقصاء على مستوى المديرين الحاليين للشركة والأشخاص المتوقع لهم قيادة العمل داخل الشركة في المستقبل باستخدام نماذج الاستقصاء التقييمية الواردة في ملحق هذا الكتاب والتي تقيم مدى نجاح الشركة في تطبيق مبادئ

تجنب انهيار الشركات بداخلها. لم تأتِ النتائج على غير المتوقع؛ فالشركة - بشكل عام - تطبق بشكل جيد معظم مبادئ تجنب انهيار الشركات (الشكل ١٤-٣). من أكثر النتائج المثيرة للاهتمام التي تم التوصل إليها هو وجود توافق جيد بين إجابات كبار المديرين بالشركة وإجابات مديري المستقبل بالشركة - وهذا ما اعتبره "ديرث" مؤشراً جيداً.

يعتقد كل من المديرين الحاليين والمتوقع قيادتهم للعمل داخل الشركة في المستقبل اعتقاداً تاماً بأن "ديرث" وفريق العمل الإداري الخاص ينظرون إلى موظفيهم على أنهم أصول بالشركة وليس على أنهم مجرد موظفين. فالموظفون في الشركة على توافق تام مع رؤسائهم في العمل فيما يتعلق بالرؤية المحفزة والقيم الأساسية للعمل داخل الشركة واستخدام التفكير المنطقي. كما أنهم على ثقة كاملة من قدرة كبار مديري الشركة على الإسراع في تنفيذ القرارات بشكل جيد.



الشكل (١٤-٣): المبادئ المطبقة بشكل سليم في شركة LANXESS

استمرار التقدم والازدهار

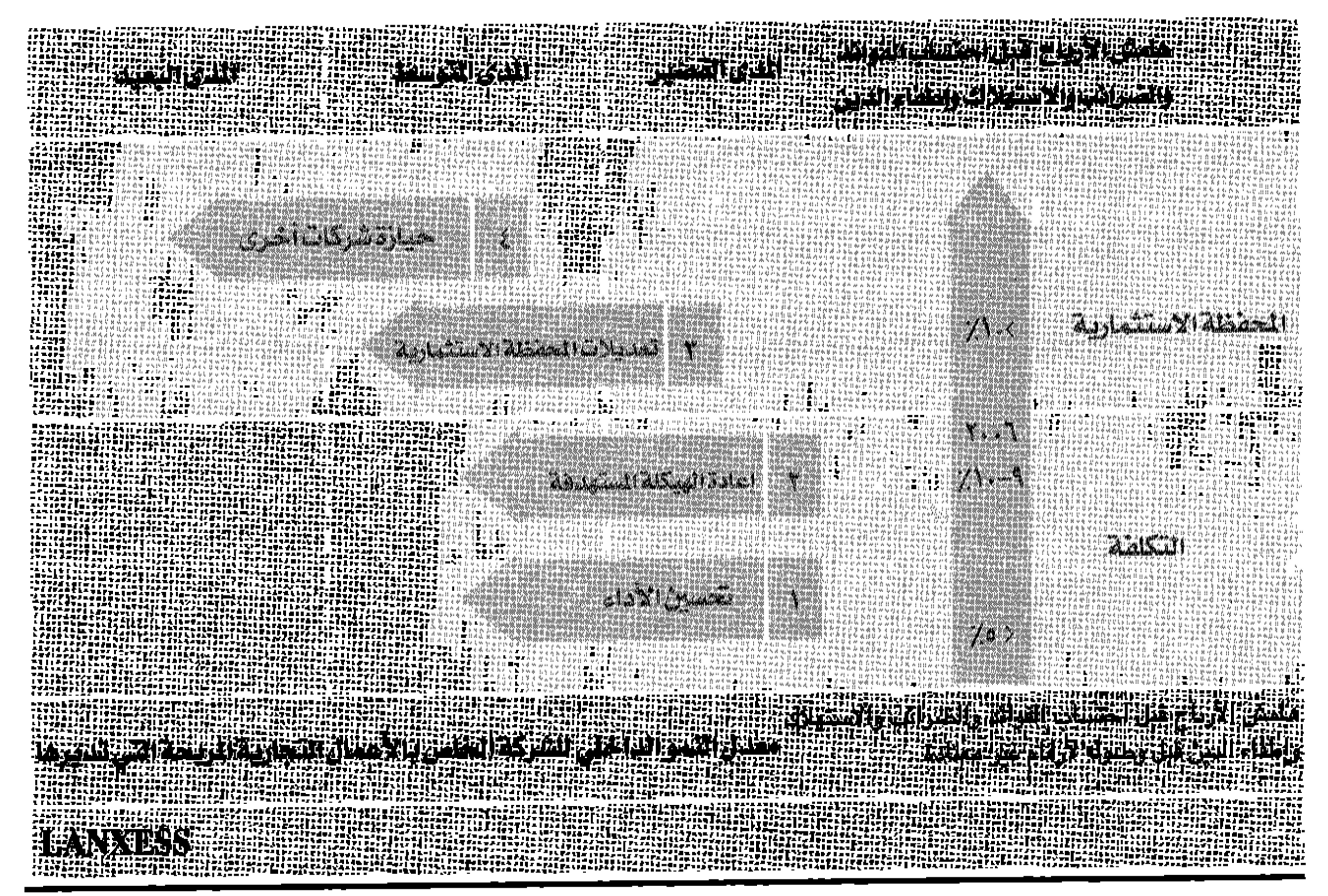
وهكذا، فإن مجموعة LANXESS تعد من الشركات الناجحة التي تتطور باستمرار وتستطيع تسديد ديونها والتحكم في مصاريفها. لقد زادت نسبة أرباح مبيعات هذه المجموعة في عام ٢٠٠٥ بحوالي ٦٪ عن نسبة أرباحها في السنة السابقة لها. كما زادت نسبة هامش الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين إلى ٨,١٪ في مقابل ٦,٦٪ في عام ٢٠٠٤ - وقد كان هذا هو الهدف المطلوب تحقيقه. علاوةً على ذلك، زادت أسعار الأسهم إلى حوالي ٧٠٪ في عام ٢٠٠٥، كما تحسنت نسبة هامش الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين خلال عام ٢٠٠٦ لتصل لنسبة ٩,٧٪ في الربع الثالث من هذا العام المالي.

تتبع الشركة نظام إدارة مالية متميز؛ حيث تلتزم بشدة باستراتيجية "السعر قبل حجم التداول" لكي تستطيع مواجهة الزيادة في تكاليف المواد الخام، كما يساعد نظام رأس المال العامل بالشركة على تسديد ديونها بسرعة. وكذلك تعمل الشركة على تقليل مصاريفها بأكبر شكل ممكن؛ حيث إنها قامت في الفترة الأولى من إعادة هيكلة الشركة بتعديل نوعية وكمية منتجاتها، فقامت بإغلاق مصنعين غير مربحين لصناعة المواد الكيميائية الدقيقة وكذلك تقليص حجم المصانع الخاصة بإنتاج الراتينجات الداخل في تركيبها مركب الستايرين.

لقد مرت الشركة بفترة عصيبة أخرى شهدت إغلاق بعض مواقع الإنتاج الأصغر حجمًا - على جانبي المحيط الأطلنطي - والتي كانت ذات هياكل تكاليف غير مرغوب فيها (انظر الشكل ١٤-٤). كما قامت الشركة - في الوقت نفسه - بتصفية وبيع الكثير من عملياتها الإنتاجية الداخلية التي تعتبرها غير مهمة وغير أساسية كصناعة ألياف الدورلستان ووحدة إنتاج الورق وشركة

iSL-Chemie التابعة لشركة Rhein Chemie المتخصصة في معاجين الطلاء والطلاءات الخاصة بالمواد البلاستيكية. صرح الرئيس التنفيذي للشركة - "هيتمان" - لإحدى المجلات المتخصصة في الصناعات الكيميائية قائلاً: "إنني مقتنع تمامًا - من حيث المبدأ - بأن القيام بإعادة وضع هياكل العمل لا بد ألا ينتهي."

تستعد الشركة في الوقت الحاضر لفترات النمو والازدهار التي من المتوقع حدوثها بعد القيام بإعادة هيكلة الشركة. ذلك، حيث تقوم الشركة بالاستثمار بشكل متميز في القطاعات التي من المتوقع لها أن تحقق نجاحًا ونمواً كبيراً كصناعة مطاط البيوتيل (المطاط الاصطناعي). كما يوجد لدى الشركة كثير من الأفكار المبتكرة الخاصة بالمنتجات والتي تسير في طريقها للتنفيذ. (من ضمن هذه الأفكار المبتكرة استخدام تقنية الطلاء غير المرئي والذي يمكن استخدامه في المناطق التي تحتاج لقدر عالٍ من التأمين أو في المناطق التي يتوقع حدوث أعمال شغب بها. وتمكننا هذه التقنية - على سبيل المثال - من رفع بصمات الأرجل من على أرضية مدهونة بهذا الطلاء وذلك عند تعرض الطلاء لنوع معين من أنواع الإضاءة.) لقد نجحت شركة LANXESS بالفعل في تأسيس الوحدة الخاصة بتصنيع المواد الكيميائية الدقيقة كوحدة عمل مستقلة وأطلقت عليها اسم Saltigo. كما تخطط الشركة لاستغلال الفرص المتاحة أمامها في جمهورية الصين الشعبية؛ حيث تنوي تفكيك المصنع الخاص بها - الذي يعتمد على استخدام مركبات الهيدرازين والهيدرات - والموجود في مدينة بايتاون في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية ونقله إلى جمهورية الصين الشعبية.



الشكل (١٤-٤): عملية وضع القيم الأساسية للعمل داخل شركة LANXESS خطوة بخطوة

التخطيط للمستقبل

على الرغم من أن شركة LANXESS لا تزال في بداياتها، فإنها تتمتع بقدر عالٍ من العزيمة والتصميم والرغبة في النجاح. لا تزال الشركة تخطو أولى خطواتها في السوق. لقد عبر "هيتمان" عن هذه الفكرة في أثناء حديثه لإحدى الصحف الشهيرة التي تصدر في مدينة بيتسبرج، وذلك خلال زيارة بعض الأفراد من فريق العمل الخاص بالصحيفة لفروع الشركة في عام ٢٠٠٥، قائلاً: "إنني في غاية السعادة لشعوري بأننا نبلي بلاءً حسنًا في السوق، ولكن لا يزال أمام الشركة طريق طويل عليها أن تجتازه."

تواجه الشركة الكثير من التحديات سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي. فالمنافسة في مجال الصناعات الكيميائية شديدة للغاية وستظل كذلك إلا إذا حدث نوع من غربلة السوق أو اندماج للشركات. فبالطبع، إن منافسة شركات كبيرة لها باع طويل في هذا المجال - كشركة BASF - والتفوق عليها لن يتحقق بسهولة. كما أن التوسع الذي تشهده الأنظمة

الاقتصادية في جمهورية الصين الشعبية والهند يشير إلى احتمالية وجود منافسة من المتخصصين الجدد في هذا المجال على المستوى العالمي - وهذا ما يجب أن تستعد له الشركة جيداً وفقًا لنتائج الاستقصاء التقييمي الخاص بمعرفة مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات والذي تم القيام به.

أما على الجانب الخاص بالتكاليف، فسنجد أنه من الصعب الحصول على هوامش؛ حيث تتسبب تكاليف شراء المخزون - وخاصة المواد الخام البترولية - في تقييد عمل أقسام المشتريات الخاصة بمجموعة LANXESS. كما أن هناك قلقًا دائمًا بشأن ما يتوقع حدوثه في حالة ما إذا ضعف الاقتصاد العالمي. وعلى الرغم من بقاء النظام الاقتصادي قوياً ومتماسكًا في عام ٢٠٠٦، فإنه كان يوجد العديد من التحذيرات التي تنذر بحدوث فتور في النشاط الاقتصادي عما قريب.

لذلك، فمن الناحية الاستراتيجية كان لا بد للفريق الإداري الخاص بشركة LANXESS أن يتحرك فوراً نحو تحقيق هدفه متوسط المدى الخاص بتطوير ونمو الشركة من خلال القيام بحيازات منتقاة لشركات أخرى. يجب على الشركة أن تبحث عن وسائل أكثر تستطيع من خلالها أن تشارك بشكل أكثر سرعة في النمو الملحوظ للسوق في جمهورية الصين الشعبية. كما يجب عليها أن تستمر في الاهتمام بكيفية تقليل تقلب بعض القطاعات المهمة كالقطا ع الخاص بهندسة المواد البلاستيكية.

على الرغم من تحقيق الشركة لكثير من الإنجازات التي تستحق أن تفتخر بها، فيبدو أن كل فرد داخل الشركة يعي جيداً أنه لا يزال يوجد أمام الشركة الكثير لتقوم به وأن المستقبل يحمل لها تحديات جديدة عليها مواجهتها. عبر عن هذه الفكرة أحد المديرين داخل الشركة قائلاً: "إن موضوع إعادة الهيكلة داخل الشركة لم يعد موضوعًا جديداً بالنسبة للموظفين، بل أصبح شيئًا

روتينيًا معتادين عليه." وإذا بحثنا مدى نجاح الشركة في تطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات، فسنجد أنه لا يزال يوجد أمام الشركة الكثير لتفعله فيما يتعلق بوضوح الهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بداخلها والتركيز على المستقبل - خاصة عندما يتعلق الأمر بتقديم رؤية مستقبلية خاصة بالشركة لعملائها الحاليين والمرشحين وللمستثمرين ولموظفي المستقبل. ولكن، مثل هذا الوضع لا يثير الدهشة عندما يتعلق الأمر بشركة لا تزال تخطو خطواتها الأولى في عالم الأعمال.

وهكذا، فهذا يعني أنه لا يزال يوجد الكثير من جانب الشركة لتفعله. يوجد تقدم ملحوظ فيما يتعلق بالأمور المالية الخاصة بالشركة؛ حيث تتقلص نسبة الديون القائمة على الشركة وتتوافق طاقة الإنتاج القصوى مع الطلب على المنتجات ويتحسن مستوى التدفق النقدي الخاص بالعمليات الإنتاجية، كما تثبت استراتيجية "السعر قبل حجم التداول" فاعليتها يومًا تلو الآخر. فعلى سبيل المثال، استطاعت الشركة لمدة الشهور التسعة الأولى من عام ٢٠٠٥ أن تزيد الأسعار بمتوسط ٩٪ بينما قامت بتقليل حجم التداول بنسبة ٣٪. وبالتالي، تمكنت الشركة من مضاعفة نسبة هامش الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين.

ولكن من أكثر الأشياء التي تفيد شركة LANXESS. خصائص ثقافة العمل المسيطرة على الشركة. تواجه الكثير من الشركات والمؤسسات التحديات الاقتصادية التي تواجهها من خلال التسلسل التقليدي المتمثل في القيام بتخفيض التكاليف وإعادة الهيكلة والرجوع إلى عمليات الحيازة التي قامت بها الشركة لاقتناء شركات أخرى - كما لو كانت هذه الأمور تمثل كل ما يجب الاهتمام به فقط. ولكن تعتقد شركة LANXESS. أن التغيير الفعال يجب أن يتناول الكثير من الأمور الأخرى الأكثر فاعلية وتأثيرًا. ذلك، حيث يجب أن يشمل التغيير مبادئ الإدارة السليمة وقيم العمل المقبولة الواجب اتباعها وقيام

الشركة بوضع هدف واضح وقوي نصب عينيها. يجب لجميع هذه المفاهيم أن تعمل معًا بمنتهى الإخلاص والتناسق لكي تدعم النتائج السليمة للتغيير الذي يتم القيام به.

اتضحت السمات الجديدة للعمل في الشركة من خلال إجابات المديرين وقادة العمل المستقبلي في الاستقصاء التقييمي الخاص بمعرفة مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ تجنب انهيار الشركات. ذلك، حيث اتضح الانفتاح في العمل الذي حدث في شركة LANXESS. وكذلك اتضحت روح الإصرار والعزيمة والإحساس بالمسئولية والرغبة الكاملة في خوض المخاطر المحسوبة من خلال إجابات هؤلاء المديرين وقادة العمل المستقبلي والعمال. على الرغم من أن هذه الخصائص لا تتعلق بالميزانية العمومية للشركة، فإنها تمثل أهم أصول الشركة.

مركز اللياقة البدنية التابع لشركة LANXESS

تمتلك شركة LANXESS مركزًا للياقة البدنية في المباني الخاصة بالمقر الرئيسي للشركة. يقوم بعض الأطراف من خارج الشركة بإدارة المركز الذي يقوم بخدمة ما يقرب من ٤٠٠ موظف. لقد كان يتم بناء هذا المركز بناءً على طلب الإدارة عندما كانت المباني تعد لتكون مقرًا رئيسيًا للشركة.

لقد مر هذا الحدث مرور الكرام في قارة أمريكا الشمالية، ولكنه مثل أخبارًا عظيمة لأكثر من ألفي موظف في مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. لقد مثل بناء هذا المركز رمزًا قويًا للتغيير ودليلاً على الاستقلال وإشارة إلى أن الأمور لن تتم بالطريقة نفسها التي كانت تتم بها من قبل. علق أحد المديرين بالشركة على هذا الحدث – بعدما استعاد ذكريات الشعور بعدم الاطمئنان والقلق الذي انتاب الموظفين بعدما أعلنت مجموعة Bayer عن بيعها لأنشطتها التجارية الخاصة بالصناعات الكيميائية والبوليمرات – قائلاً: "يشعر الموظفون بالفعل بالحماس تجاه هذا المركز."

وعلى هذا الأساس فقط، تم الاستثمار بالفعل بشكل سريع في هذا المركز الخاص باللياقة البدنية. ولكنك إذا قمت بالاستفسار عن أهمية بناء مثل هذا المركز، فسيجيبك "راندي ديرث" بإجابة غير متعلقة بالاعتقاد الذي يمكن أن يخطر ببال كل منا وهو أن

فـائدة بنـاء هذا المركـز هـي الحـفـاظ على صـحـة الموظفين. فلقـد أجـاب "ديرث" عن هذا السؤال قائلاً: "إن أهمية وجود هذا المركز هو أنه سيتيح فرصة جيدة جداً للموظفين لكي يتقابلوا مع بعضـهم البعض". وهكذا، فمن الجيد حقًا أن نلمس نجاح شركة تحرص على التعاون بين جميع قطاعات العمل بها أكثر من أية شركة أخرى. ولذلك، فمن المنصف أن نقول إن مركز اللياقة البدنية الخـاص بشركة LANXESS قد سـاعد بأكثر من طريقة على غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر.

الفصل الخامس عشر

دراسة حالة لشركة ITT

إذا خصصت إحدى المجلات الاقتصادية في يوم ما جائزة لأكثر الشركات التي تقوم بانتقاد نفسها انتقاداً لاذعًا، فستكون شركة ITT بلا شك أولى الشركات المرشحة للحصول على هذه الجائزة. صرح "ستيف لورانجر" - الرئيس التنفيذي لشركة ITT - في أحد الحوارات التي أجريت معه في المجلة الخاصة بموظفي الشركة بأن أحد أكبر المخاطر التي تتعرض لها الشركات التي تحقق نجاحًا مستمراً هو الشعور بالرضا عن نفسها. تولى "لورانجر" منصب الرئيس التنفيذي لشركة ITT - وهي شركة هندسية تعمل في عدة صناعات - في شهر يونيو من عام ٢٠٠٤، ثم أصبح رئيس مجلس الإدارة بعد ذلك في السنة نفسها، ومنذ ذلك الحين وهو يحث الشركة - التي تتميز بالفعل بالنجاح والوعي الشديد - على الوصول لمستويات متقدمة من التقدم والازدهار.

لا يقوم "لورانجر" أبداً بتقليل مجهوده. افتتح "لورانجر" الاجتماع - الذي نوقش به عدة موضوعات متعلقة بقيادة العمل والذي عقد في عام ٢٠٠٦ - بتوجيه الأسئلة التالية وغيرها لحوالي ٥٠٠ من كبار المديرين قائلاً: "ماذا سيحدث لهذه الشركة إذا اقتحم المنافسون الآسيويون المؤهلون وأصحاب الكفاءة العالية أسواقنا - كما فعلوا بالفعل في العديد من وحدات العمل الخاصة بالشركة؟ ... ماذا سيحدث إذا لم يكن لدينا أفضل معيار للتكاليف الخاصة بمنتجاتنا على مستوى العالم بأسره؟ ... إلى متى سيضطر عملاؤنا إلى دفع قيمة لمنتجاتنا أكثر من القيمة التي يجب عليهم أن يدفعوها بالفعل؟"

في الوقت نفسه الذي حث فيه "لورانجر" بمنتهى الحماس موظفيه على العمل بفاعلية، لم ينسَ أن يعترف بالمكاسب والإنجازات الكثيرة التي حققتها

الشركة. فلقد قام بمدح كل مدير باسمه على حدة وقام بالاحتفاء بعدد من إنجازاتهم. ومع ذلك، لم يترك "لورانجر" مجالاً للشك لديهم في أنه إن لم يقوموا - وهو معهم - بالتعامل بسرعة وبشكل حاسم مع الموضوعات التي أثارها، فستتعرض الشركة للفشل ولخسارة كل ما استطاعت تحقيقه.

الغرض الحقيقي من وراء صياغة الهدف الرئيسي للشركة

إذا فكرت في سؤال أغلب الرؤساء التنفيذيين عن الأهداف الرئيسية التي أنشئت من أجلها شركاتهم ومؤسساتهم، فستجد أن إجاباتهم تتشابه، مما سيشعرك بالملل. ولكن سيختلف الحال تماماً إذا وجهت هذا السؤال لـ "لورانجر"؛ حيث ستجد أن الحديث معه ممتع وشيق للغاية. لقد تكلم "لورانجر" بالفعل عن هذه الفكرة بالتفصيل لمديري الشركة في الاجتماع الذي تم عقده في عام ٢٠٠٥. لقد كان "لورانجر" أول من يعترف بأنه ليس لديه صيغة محددة ومناسبة بنسبة مائة بالمائة لأهداف الشركة. ولكنه يقوم بالتحدث عن الاختلافات بين الأهداف المالية المألوفة وما يسميه بأهداف المحتوى. إن "لورانجر" حريص جداً على عدم الربط بين مسئولية الشركة الاجتماعية والمجهودات الإنسانية التي تقوم بها أو مجهوداتها الجديرة بالثناء التي قامت بها في إعصار تسونامي وفكرة الهدف الرئيسي للشركة.

وهكذا، هل يمكننا أن نعتبر شركة ITT مجرد شركة لتوفير مستلزمات شبكات المياه والتي تقوم بإمداد الناس بالخدمات المتعلقة بالعنصر الأساسي للحياة؟ هل يجب على الشركة أن تشعر الناس بأنها تقدم أسمى نوع من الخدمات؟ إن "لورانجر" متحمس جداً لفكرة وجود هدف متميز لشركة هادفة للربح كشركة ITT، ولكنه ضد محاولة القيام بتأليف صيغة معينة - قد لا تعبر عن هدف الشركة بالضبط - لمجرد فكرة حتمية وجود صيغة محددة لهدف الشركة بأي شكل من الأشكال. بالنسبة لـ "لورانجر"، يجب أن يحتوي الهدف المعلن للشركة على عدة جوانب تهتم بالميزات العملية التي ستعود على المساهمين - دون أن تكون هذه الميزات مرتبطة بالضرورة بأرقام الميزانية العمومية.

لقد أشار "لورانجر" لبعض الوسائل التي يمكن أن تجعل الهدف الرئيسي للشركة واقعًا ملموسًا لكي يجذب الأشخاص الذين يتمتعون بموهبة حقيقية أو لكي يولد شعورًا حقيقيًا بقيمة العمل لدى الموظفين. لقد عبر "لورانجر" عن هذه الفكرة قائلاً لمديري الشركة: "يتعلق الأمر بشعورك بالحماس والحيوية في نهاية اليوم بسبب إحساسك بأنك تقوم بعمل تحبه وتحقق فيه نجاحًا".

قد لا يكون لدى "لورانجر" تعريف جاهز للهدف الرئيسي للشركة حتى يتم إدراجه في ملفات النظام الإداري للشركة، ولكنه يعلم بالتأكيد أهميته ويتضح أمامه أكثر فأكثر يومًا تلو الآخر.

قد يبدو للوهلة الأولى أن "لورانجر" يبالغ في مخاوفه وقلقه. ذلك، حيث تقترب شركة ITT من التربع على قمة الشركات الناجحة في مجالها. فقد حققت هذه الشركة - التي تعمل في مجال التصنيع والهندسة العالمية - في عام ٢٠٠٥ أرباحًا تقدر بـ ٧,٤ بليون دولار - أي بزيادة بنسبة ١٧٪ عن أرباح العام الماضي - بنسبة مكسب ٢٠٪ في ربح التشغيل المعدل. إذا أخذنا في الاعتبار نتائج الشركة في النصف الأول من عام ٢٠٠٦، فسنجد أن الشركة تحقق نموًا جزئيًا في الأرباح لمدة أربع سنوات متتالية وتحرص على توفير التدفقات النقدية لديها بصورة مستمرة. ولقد أشار "سكوت كرام" - نائب رئيس قسم الموارد البشرية بالشركة - إلى أسباب نجاح الشركة قائلاً: "نقوم بتحقيق الكثير من النجاحات لأن أنشطتنا التجارية ترتبط بشكل قريب جدًا من احتياجات العملاء."

تعد شركة ITT المورد الرئيسي لمضخات المياه، كما تقوم بوضع الأنظمة وتوفير الخدمات والأجهزة الخاصة بشبكات المياه وغيرها من السوائل وكذلك توفير الأجهزة اللازمة لمعالجتها. تلعب الشركة أدوارًا مهمة في جميع المراحل الخاصة بالدورة التي تمر بها المياه بدءًا من استخلاص وتوفير المياه النظيفة مرورًا بمعالجتها ووصولاً لإعادة استخدام الفاقد من المياه، وتقوم بهذا على المستوى العالمي. بالإضافة إلى ذلك، تعد الشركة من أكبر موردي الخدمات

والأجهزة الإليكترونية المستخدمة في أنظمة الدفاع العسكرية المتطورة، كما أنها تقدم العديد من الخدمات المتقدمة من الناحية التقنية والتشغيلية لنطاق واسع من الأقسام الإدارية للحكومة.

مجهودات الشركة في مواجهة الآثار السلبية لإعصار تسونامي

في غضون ساعات قليلة من صدور البيان الأول الذي تم فيه إعلان الخسائر المدمرة التي تسبب فيها إعصار تسونامي في الموارد المائية، كان "لورانجر" يستقبل بعض الرسائل الإليكترونية من جميع مديري فروع شركة ITT على مستوى العالم يوضحون بها ما تستطيع الشركة القيام به للمساعدة في هذه الكارثة.

وهكذا، في غضون أيام قليلة، تم تكوين فريق للمساعدة من جميع فروع الشركة للعمل على نطاق واسع. وفي خلال بعض الأسابيع التالية، قامت شركة ITT - أكبر الشركات المتخصصة في تصنيع الأجهزة الخاصة بشبكات المياه - بإحداث فرق كبير في حياة عدد لا يحصى من الأفراد الذين عانوا من الآثار المدمرة التي تسببت فيها واحدة من أكثر الكوارث الطبيعية المدمرة التي حدثت عبر التاريخ. عبر "سكوت كرام" عن هذا قائلاً: "في غضون ثلاثة أسابيع فقط، قمنا بإمداد نصف مليون شخص من المتضررين بالمياه النقية الصالحة للشرب."

قام فريق العمل الخاص بشركة ITT - بالتعاون مع مكتب جزيرة سريلانكا للخدمات الصناعية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - بتوفير معدات لتنقية المياه داخل دولة الهند. لقد واجهت الشركة العديد من العقبات الخاصة بالروتين وبالانتقالات، ولكن استطاع فريق العمل أن يقوم بتركيب معدات تنقية المياه في حوالي ستين موقعًا على طول السواحل الجنوبية والشرقية لجزيرة سريلانكا بنجاح تام.

لقد عكست الاستجابة الفورية والتلقائية لشركة ITT العديد من المعتقدات الرئيسية الموجودة لدى نظم الإدارة بالشركة، كما أنها تعكس تطبيق الشركة للعديد من مبادئ تجنب انهيار الشركات. لقد اتضح الهدف الرئيسي للشركة عمليًا في هذا الموقف واتضح أنها تهتم بالقضايا الإنسانية أكثر من اهتمامها بتحقيق الأرباح. لقد أثبتت الشركة أن لديها قيادة ماهرة ولديها قدر كبير من العزم والحماس. علاوة على ذلك،

تفوقت الشركة في الاختبار المتعلق بتنفيذ مهمة صعبة على أكمل وجه في وقت قياسي. ولقد قام كل من "جورج هيربرت بوش" و"بيل كلينتون" ببعث رسالة شكر للشركة مكتوباً بها: "لقد أعطت شركة ITT صورة طيبة عن الولايات المتحدة الأمريكية مما أدى إلى دعم وتعزيز القيم الأساسية لأمتنا المتمثلة في التعاون والتعاطف بين أفراد المجتمع والشعور بالمسئولية."

لم تمر النجاحات التي حققتها شركة ITT مرور الكرام. لقد جاءت الشركة مؤخراً على قمة القائمة التي تصدرها إحدى المجلات الأمريكية والتي تضم أفضل الشركات التي يتم إدارتها في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يتم اختيارها على أساس حجم الأرباح السنوية التي يحصل عليها المساهمون لمدة خمس سنوات وذلك على مستوى الشركات متعددة الأنشطة. وقد سحقت الشركة بذلك جميع منافسيها كشركات Fortune Brands و3M وUnited Technologies وGeneral Electric (GE). وإذا قمنا بتوجيه الأسئلة التي يمكن الحكم من خلالها على ما إذا كانت شركة ITT تلتزم بمبادئ تجنب انهيار الشركات أم لا، فسنجد أن مسئولي الشركة سيجيبون بالإيجاب على كثير من الأسئلة الرئيسية، كما سنجد اتفاقًا كبيراً في وجهات النظر بين فريق العمل الإداري الخاص بالشركة وقادة العمل المستقبلي بها - وهذا ما نستطيع اعتباره من المؤشرات الجيدة لنجاح الشركة.

ومع ذلك، يعي "لورانجر" وفريق العمل الإداري الخاص به جيداً أن النجاح يمكن أن يزول بمنتهى السهولة. ولذلك، فإنهم دائمو القلق - وهذه هي الكلمة التي يستخدمونها دائمًا - من ألا تأتي شركتهم دائمًا في مقدمة الشركات الناجحة في هذا المجال. هذا، فضلاً على أنهم دائمو القلق من أنه على الرغم من تفوق الشركة على عدد من الشركات الأخرى مثل United Technologies وGE، فإن الشركة ليس لديها بعد هيكل قوي مماثل للهياكل القوية التي تتمتع بها هذه الشركات الناجحة. ولذلك، فدائمًا ما ستجد أن المخاوف تراودهم

بشأن عدم قدرة الشركة على تحقيق نجاح يفوق مجرد النمو الداخلي للشركة. يريد المسئولون بداخل شركة ITT دائمًا أن يتخطوا حدود الأرباح التي يحصلون عليها من الأنشطة التجارية الخاصة بأنظمة الدفاع. وعلى الرغم من ارتفاع أسهم الشركة، فإن المسئولين بالشركة دائمًا ما يهتمون بالحفاظ على ثقة المستثمرين بشكل دائم.

قبل أن نتعرف على الكيفية التي يتبعها فريق العمل بشركة ITT، فلا بد أن نلقي نظرة سريعة على تاريخ الشركة باعتبارها شركة متخصصة في عدة صناعات.

نظام إداري صارم

عرفت شركة ITT منذ البداية بأنها أكثر الشركات الناجحة التي ظهرت في عصر الشركات متعددة الأنشطة وبأنها من أكثر الشركات التي قامت بالتوسع وانتشرت وهي تحت إدارة إحدى الشركات القابضة التي يرأسها "هارولد جنين" - زعيم حركة القيام بشراء الشركات من قبل إداراتها بأموال مقترضة. في خلال الستينيات من القرن العشرين، عملت شركة ITT في عدة مجالات بدءًا من مجال تأجير السيارات من خلال الشركة العملاقة Avis ووصولاً إلى الأنشطة التجارية الخاصة بسلسلة فنادق Sheraton والعمل بمجال التأمين من خلال شركة Hartford insurance. أما في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، تولى "راند أراسكوج" منصب الرئيس التنفيذي للشركة وقد رأى أن مهمته هي إعادة تنظيم أعمال الشركة - وذلك بعد أن قلت نسبة الأرباح في ذلك الوقت. ولذلك، تم تصفية الكثير من الأنشطة التجارية عام ١٩٨٩ وبيعها. ذلك، حيث تم بيع النشاط التجاري الخاص بمجال الاتصالات - إحدى أوائل الأنشطة التجارية التي عملت فيها الشركة - لشركة Alcatel، كما تم بيع وحدة العمل الخاصة بتوصيل خدمات التليفون عبر المسافات الطويلة للشركة التي عرفت بعد ذلك باسم WorldCom.

ولكن نقطة التحول الحقيقية في تاريخ الشركة كانت عام ١٩٩٥ وذلك عندما انقسمت الشركة لثلاث شركات عامة، حيث تحولت ITT Hartford إلى The

Hartford Group. أما ما عرفت بعد ذلك باسم .ITT Corp، فقد اندمجت مع شركة Starwood للفنادق والمنتجعات. أما الأنشطة التجارية الخاصة بالتصنيع - والتي عرفت حتى شهر يوليو من عام ٢٠٠٦ باسم ITT Industries - فقد عملت بمفردها وحققت أرباحًا سنوية بلغت حوالي ٣ بليون دولار وبلغت ديونها نسبة أكبر بكثير من نسبة رأسمالها.

لقد تولى "ترافيس انجين" منصب أول رئيس تنفيذي لشركة ITT Industries وقام بقيادة الشركة منذ الوقت الذي تم فيه تقسيم العمل بالشركة الأساسية وحتى عام ٢٠٠٠. بدأ "انجين" في إدخال أنظمة صارمة لتوزيع المسئوليات داخل الشركة ووضع أنظمة صارمة للتقييم، كما شجع على وجود أنظمة الإدارة القائمة على قيمة العمل للتأكيد على أن كل القرارات ومكاسب الشركة وتطوير المنتجات والتحسينات في العمليات الإنتاجية ستبنى على بيانات فعلية توضح بالضبط كيفية تحقيق هذه الخطوات العملية للقيمة الاقتصادية المراد تحقيقها. هذا، وقد قام "لويس جوليانو" - الذي تولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة بعد "انجين" - بتطوير أنظمة التشغيل الإدارية بشكل أكبر وأسرع. ولقد أكد "جوليانو" في أول تقرير يقوم بتقديمه للمساهمين في الشركة عام ٢٠٠٠ على قيمة القيام بتحسين وتطوير العمليات التجارية بشكل مستمر بالإضافة إلى تطوير المنتجات - وهذا ما اعتبره "جوليانو" اتجاهًا مهمًا جدًا في العملية الإدارية. في هذه السنة، أطلقت شركة ITT مبادرتها بتطبيق أسلوب الستة سيجما لإدارة الجودة القائم على قيمة العمل والذي تم وضعه خصيصًا لتنفيذ العمل بشكل أكثر كفاءة ولتنفيذ عمليات إنتاجية أكثر على مستوى الشركة.

قام "جوليانو" بالتركيز على أنظمة الأعمال التجارية منذ هذا الوقت. ولقد ظهر على غلاف التقرير السنوي الخاص بالشركة لعام ٢٠٠١ صورة لأحد قيادات الشركة الذي نجح في تطبيق أسلوب الستة سيجما سيجما لإدارة الجودة. ولقد كتب "جوليانو" - الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس إدارتها - بداخل التقرير موجهًا كلامه لمساهمي الشركة قائلاً: "يرجع جزء مهم من قوتنا كشركة متعددة الأنشطة إلى التزامنا بطريقة ثابتة للقيام بأعمالنا

التجارية. لقد قمنا خلال هذه السنة بوضع العناصر الأساسية التي تكون النظام الإداري للشركة، ولكننا لم نقم بتغيير الطريقة التي نقوم بها بأعمالنا التجارية. لقد قمنا ببساطة بوضع الأدوات والأنظمة التي تحدد اتجاه العمل الذي ستسير عليه الصناعات في الشركة."

تشير الأساسيات الثابتة المذكورة في هذا التقرير إلى عدة أشياء بدءًا من الاتجاه المشترك في العمل ووصولاً إلى الإدارة المالية وتطور القيادة والتحسن في العمليات الإنتاجية. ولقد صرح "جوليانو" أيضًا بذلك قائلاً: "يوجد لدى الموظفين الآن مخطط لبرنامج عمل سيساعدهم في تطوير المهارات التي يحتاجونها للنجاح في أي مكان في الشركة. كما يستطيع المستثمرون الآن أن يجدوا نظامًا واضحًا للعمل داخل الشركة أو، بعبارة أخرى، الماكينة التي تسير العمل وتتسبب في النجاح داخل شركة ITT Industries". يعد النظام الإداري للشركة - في ظل رئاسة "جوليانو" - بمثابة البوصلة التي يستخدمها جميع المديرين على جميع مستويات الشركة للاسترشاد بها. (انظر الشكل ١٥-١.)



الشكل (١٥-١): الدور الإرشادي للنظام الإداري بشركة ITT

عندما ترك "ستيف لورانجر" العمل بشركة Textron وانضم للعمل بشركة ITT في منتصف عام ٢٠٠٤، لمس بعض النتائج التي ترجع إلى التأثير المتزايد للنظام الإداري لشركة ITT. صرح "لورانجر" بهذا لمديري الشركة في الاجتماع الذي تم عقده في عام ٢٠٠٥ قائلاً: "لقد ضاعفتم قيمة الشركة بمقدار ثلاث مرات في العشر سنوات الأخيرة!". لقد اعتاد "لورانجر" على النظام الإداري لشركة ITT بسرعة. ذلك، حيث فهم بشكل تام رؤية الشركة والقيم الأساسية للعمل بها واتفق معها. كما فهم بشكل واضح الأهمية التي تمثلها العمليات الاستراتيجية المتكاملة. وهذا بالإضافة إلى أنه اعتبر النظام الإداري لشركة ITT مجموعة من الأدوات الضرورية والقوية اللازمة لاستمرار تقدم الشركة.

نظرة داخل شركة ITT

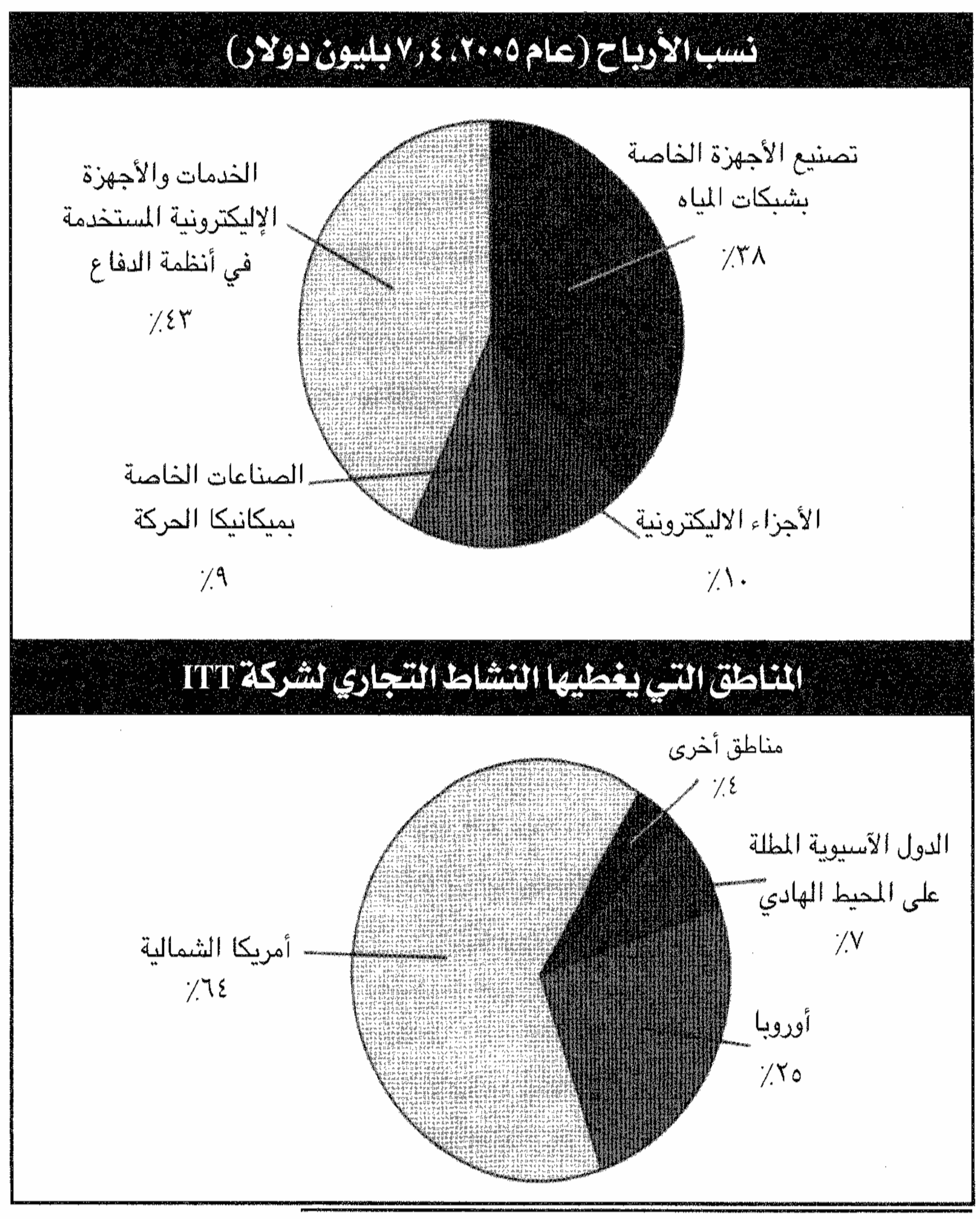
لقد تم تسمية الشركة رسميًا باسم ITT منذ بداية شهر يوليو لعام ٢٠٠٦، ويقع المقر الرئيسي لها في مدينة وايت بلينز بولاية نيويورك. تعمل الشركة في ثلاثة قطاعات إنتاجية ضخمة - أو شركات إدارية كما تطلق الشركة عليها - ألا وهي: مجال الخدمات والأجهزة الإليكترونية المستخدمة في أنظمة الدفاع وتصنيع المعدات الخاصة بشبكات المياه والصناعات الخاصة بميكانيكا الحركة (ولكن عندما تتقدم الشركة بالتقارير المالية الضريبية، فإنها لا تزال تذكر أربعة قطاعات للعمل بها). يحتوي كل قطاع من قطاعات العمل الثلاثة بالشركة على وحدات عمل أصغر يشار إليها باسم "مراكز القيمة". تعمل جميع هذه الوحدات كوحدات مستقلة معرضة للربح أو الخسارة وتقوم الكثير منها بطرح منتجات لها علامات تجارية مميزة في الأسواق المحلية الخاصة بالمجالات التي تعمل بها. تقوم شركة ITT بجميع وحدات العمل بها بتوظيف ما يزيد عن أربعين ألف موظف في سبع وخمسين دولة.

منذ أن أصبحت الشركة كيانًا مستقلاً عام ١٩٩٥، قامت بدعم وحدات العمل المختلفة بها بجميع القطاعات من خلال المكاسب التي حققتها نتيجة بيعها للمضخات التي تحمل اسم العلامة التجارية Goulds Pumps ونتيجة شرائها لشركة Kaman Sciences بالإضافة إلى عدة شركات أخرى. كما قامت الشركة بتصفية وبيع بعض وحدات العمل التابعة لها لتركيز جهود الإدارة على الوحدات المنتجة فقط. فعلى سبيل المثال، قامت الشركة في شهر سبتمبر من عام ١٩٩٨ ببيع الوحدة الخاصة بالأنظمة الكهربائية للسيارات لشركة France's Valeo SA بمبلغ ١,٧ بليون دولار، كما قامت ببيع الوحدة الخاصة بكوابح وهياكل السيارات لشركة Continental AG في ألمانيا بمبلغ ١,٩ بليون دولار. (كانت الأعمال التجارية الخاصة بهاتين الوحدتين تحقق نسبة مبيعات سنوية تقدر بحوالي ٤ بليون دولار.)

قطاع الخدمات والأجهزة الإليكترونية المستخدمة في أنظمة الدفاع: يعد هذا القطاع حاليًا من أكبر قطاعات العمل في شركة ITT. يختص هذا القطاع بتصنيع بعض المنتجات مثل أجهزة اللاسلكي الرقمية ونظارات الرؤية الليلية وأنظمة تصوير الأقمار الصناعية وأجهزة التشويش التي تستخدم لحماية الطائرات العسكرية ضد الأسلحة الموجهة عن بعد وأنظمة مراقبة حركة الطائرات العسكرية. (انظر الشكل ١٥-٢.) في عام ٢٠٠٥، نجحت شركة ITT في أن تكون المورد الوحيد لنظارات الرؤية الليلية بمبلغ ٥٦٠ مليون دولار. كما نجحت الشركة في توقيع عقد لمدة خمس سنوات منصوص به أن تتولى الشركة تشغيل أنظمة الاتصال وتبادل المعلومات وكذلك صيانتها لصالح الجيش الأمريكي في جنوب غرب قارتي آسيا وأفريقيا. يحصل هذا القطاع على نسبة ٤٤٪ من مبيعاته نتيجة توقيعه العقود التي تنص على قيام الشركة بتوفير الخدمات التقنية والفنية لصالح الهيئات العسكرية والوكالات الحكومية.

قطاع تصنيع المعدات الخاصة بشبكات المياه: يختص هذا القطاع بتصنيع مضخات المياه التي تطرح في السوق تحت أسماء العديد من العلامات التجارية مثل Flygt وGoulds وBell & Gossett ومضخات A-C وLowara وVogel. وهذا ما يجعل شركة ITT من أكبر الشركات المصنعة للمضخات في العالم

والمورد الأول لمعدات معالجة وتنقية المياه. ترى الشركة أمامها العديد من الفرص الضخمة المتوفرة في مجال العمل الخاص بالأجهزة والمعدات المستخدمة في مراحل دورة المياه في ١٣٧ دولة تقوم فيها بأعمالها التجارية ويدعم هذه الفرص حقيقة أن ندرة المياه ستظل تمثل تحدياً للبشرية في المستقبل المتوقع به تضاءل نسبة المياه النقية.



الشكل (١٥-٢): نسب الأرباح الخاصة بشركة ITT حول العالم

قطاع الصناعات الخاصة بميكانيكا الحركة: يختص هذا القطاع بتصنيع بعض الأجزاء الخاصة بالمركبات مثل ممتص الصدمات ومواد الاحتكاك مثل الفرامل والأجهزة الإليكترونية داخل مركبات الفضاء وبعض الأجزاء الإليكترونية الأخرى الموجودة في المركبات. يعد ممتص الصدمات الذي تصنعه الشركة تحت العلامة التجارية Koni من أفضل الأنواع المشهورة الموجودة في السوق. استطاع هذا القطاع أيضًا أن يستوعب النشاط التجاري الخاص بصناعة الموصلات والذي كان منفصلاً في وحدة عمل مستقلة بالشركة تسمى وحدة تصنيع الأجزاء الإليكترونية. يقوم هذا القطاع بطرح منتجاته من وصلات وكابلات ومفاتيح كهربائية تحت اسم العلامة التجارية Cannon.

إجمالاً للقول، يتم طرح منتجات شركة ITT والخدمات التي تقدمها في السوق تحت العلامة التجارية التي تحمل اسم الشركة. لقد استحوذ موضوع العلامة التجارية الخاصة بالشركة على بعض الاهتمام في السنتين الأخيرتين؛ حيث تفوقت شهرة بعض العلامات التجارية الخاصة بوحدات العمل التابعة للشركة - مثل Flygt وKoni وJabsco - على العلامة التجارية التي تحمل اسم الشركة. ولذلك، قام "توماس مارتن" - نائب رئيس الشركة ورئيس قسم العلاقات العامة بها - بالمبادرة بالقيام برفع مستوى العلامة التجارية التي تحمل اسم الشركة مما نتج عنها وضع تصميم مرئي مميز للعلامة التجارية؛ حيث تم كتابة العلامة بشكل هندسي مكون من مجموعة من القوالب المجردة صفراء اللون إلى جانب شعار المؤسسة "مصمم من أجل الحياة". يحمل ذلك الشعار معنىً مزدوجًا؛ حيث إنه يشير إلى متانة منتجات الشركة، كما يشير إلى التزام الشركة بتطوير أساليب التقدم لخدمة الإنسان. وضح "مارتن" هذه النقطة قائلاً: "يحتاج الموظفون لأن يشعروا بأنهم يعملون لحساب شركة واحدة متحدة الأجزاء، وذلك سواء أكانوا يبيعون أحد المنتجات التي تحمل إحدى العلامات التجارية الخاصة بوحدات العمل التابعة لنا مثل Flygt وKoni

وGoulds Pumps أو أية علامة تجارية أخرى تابعة لنا؛ فهم في النهاية يعملون لحساب شركة ITT."

لقد قام "مارتن" بتنظيم جلسة استثنائية على هامش أحدث الاجتماعات الخاصة بمناقشة موضوع قيادة العمل وقد تناولت هذه الجلسة مبادرة تحسين العلامة التجارية وحققت أعلى معدلات الأداء الجيد في الاجتماع. توضح الحقيقة الكثير من الأشياء؛ أولها أن الشركة تمتلك العديد من النظم المفصلة بشكل كافٍ لتقييم أداء الاجتماعات التي يتم فيها مناقشة موضوع قيادة العمل، وثانيها التأثير الناتج عن توحيد العلامة التجارية على عدة جوانب مثل التوظيف والتدريب وتطوير القيادة ونشاط التوسع العالمي والتحكم في فاعلية الأداء الداخلي وإتاحة فرص للتعاون.

الطريق إلى القمة

إن الدافع الأساسي الذي يدفع العمل داخل المقر الرئيسي للشركة هو دافع الوصول إلى قمة السوق. قد لا يتم التعبير عن هذا الدافع مباشرة في كل يوم أو في كل اجتماع، ولكن مما لا شك فيه أن هذا الدافع هو الحافز الأساسي الذي يدفع أفراد الفريق التنفيذي بالشركة للعمل على تقدم الشركة أكثر فأكثر يومًا تلو الآخر. تعني كلمة القمة عدة أشياء محددة بالنسبة لفريق العمل بالشركة. ذلك، حيث إنها تعني الوصول بالشركة لمرحلة متطورة يتم بناءً عليها وضع الشركة على قدم المساواة مع العديد من الشركات متعددة الأنشطة عالية الأداء واعتبارها واحدة من ضمن مجموعة هذه الشركات والتي تضم - على سبيل المثال - شركة United Technologies وشركة Illinois Tool Works وشركة General Electric وشركة Danaher. كما تعني هذه الكلمة تحقيق نمو لأرباح الشركة يستمر على المدى الطويل والتحكم في هيكل التكاليف وإمكانات السوق وسجل الدخل والتدفق النقدي ومعدلات الديون ووضع الشركة داخل البورصة لكي تكون على المستوى نفسه للشركات المتميزة عالية الأداء. عبر

"لورانجر" عن هذه الفكرة قائلاً في الاجتماع الذي عقد في عام ٢٠٠٥: "نريد لشركتنا أن تكون واحدة من ضمن الشركات المتميزة في المجالات التي نعمل بها. على الرغم من أننا لا نتربع على قمة السوق في الوقت الحالي، فإننا في بداية طريق الوصول إلى القمة."

يعد القيام بتطوير العلامة التجارية الخاصة بالشركة من الخطوات العملية الملحوظة في طريق التقدم والوصول إلى القمة. ولكن الخطوات الكبيرة غير الملحوظة التي يتم القيام بها في سبيل الوصول لقمة السوق هي تحقيق التفوق الوظيفي في كل وحدة من وحدات العمل بالشركة وتطبيق الشكل السليم لقيادة العمل على كل المستويات وشعور كل فرد من أفراد العمل بالشركة بالمسئولية التامة عن سير العمل. وهكذا، فهدف الشركة هو الوصول لقمة السوق والطريقة التي ستستطيع بها تحقيق ذلك الهدف هي القيام الدائم بإعادة الاكتشاف والابتكار.

لقد تم تطبيق مفهوم إعادة الاكتشاف والابتكار بوضوح مؤخراً عندما قامت شركة ITT بتبسيط الهيكل التنظيمي لها وتجميع كل أنشطتها وعلاماتها التجارية التي تحظى باهتمام المستهلك كعامل مشترك فيما بينها لكي تتم الاستفادة من المشاركة في المنتجات والأساليب التكنولوجية. وقد كانت إحدى النتائج المذهلة للقيام بهذا هي تنظيم الشركة وتقليل عدد القطاعات التي تعمل فيها الشركة من أربعة إلى ثلاثة قطاعات وتقليل عدد وحدات العمل من ست وعشرين وحدة إلى خمس عشرة وحدة. تحقق كل وحدة عمل من هذه الوحدات أرباحًا سنوية تقدر بحوالي ٥٠٠ مليون دولار. كما تستطيع الشركة - بين الحين والآخر - أن تقوم باستغلال وفورات الحجم (الزيادة في دخل المؤسسة نتيجة لزيادة حجمها) للمساعدة في اختراق الأسواق الصينية وتعزيز عملية الشراء والحصول على الكثير من الفوائد الأخرى. لقد اتضح هذا التحول في تسمية وحدات العمل بأسماء مناسبة للسوق كأن يطلق على إحدى الوحدات مثلاً اسم الوحدة الخاصة بتصنيع مواد الاحتكاك بدلاً من تسميتها باسم العلامة التجارية للمنتج الذي تقوم بتصنيعه.

نتيجة لتقليل عدد وحدات العمل بشركة ITT، استطاعت الشركة أن تفحص وتدرس مجموعة الأنشطة التجارية الخاصة بها بشكل أكثر وضوحًا. ومن ثم، استطاع الفريق الإداري للشركة أن يطبق طريقة التخطيط الاستراتيجي للإدارة القائم على قيمة العمل - والتي تعد واحدة من العمليات الأساسية في النظام الإداري الخاص بشركة ITT - وذلك لتحديد سبعة من قطاعات السوق التي ستحقق أعلى معدلات للأرباح وهي قطاع شبكات المياه وقطاع استغلال فاقد المياه وقطاع المعالجة المتقدمة للمياه وقطاع تصنيع الأجهزة الإليكترونية المستخدمة في أنظمة الدفاع وقطاع تصنيع الأجهزة والأنظمة الإليكترونية المتطورة المستخدمة في مجال الفضاء وقطاع الهندسة والخدمات المتقدمة. لقد تم إدخال بعض التعديلات البسيطة على النظام الإداري الخاص بشركة ITT نفسه لجعله يحتوي على عدد أقل من الأشياء التي يتوجب فعلها وجعله يعتمد بشكل أكبر على الأدوات التي يجب استخدامها. في السابق، كان النظام الإداري الخاص بشركة ITT يحتوي على قسم بعنوان "أولويات التحسين"، ولكن وجود هذا القسم كان يعني وجود مدة زمنية معينة لصلاحية تطبيق هذا النظام. لم تتغير الرؤية الخاصة بالشركة بعد، ولكن أصبح القسم الخاص بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة يحتوي الآن على منطقتين جديدتين - ألا وهما التنوع والتضمين - وهذا لإظهار رغبة الشركة في توسيع نطاق المواهب العاملة في الشركة من كل الأماكن والثقافات والخلفيات.

بالإضافة إلى ذلك، ساعد النظام الإداري الخاص بشركة ITT بدوره الفريق الإداري للشركة في وضع أولويات التحسين الخاصة بعام ٢٠٠٦. ولقد جاء ضمن هذه الأولويات:

- العمل على زيادة النمو من خلال زيادة المبيعات في قارة آسيا ومن خلال تعزيز المركز القيادي العالمي للشركة في مجال المياه

- تسريع حركة التموين والإنتاج العالمي وحركة التصنيع محدود الفاقد
- نشر فكرة تطوير قيادات العمل القائمة على القيمة وتنفيذها في جميع وحدات العمل الخاصة بالشركة

الإصرار على توفير قيادات العمل الأكفاء

تحتاج هذه النقطة الأخيرة إلى مزيد من الإيضاح. لقد صرح "لورانجر" بنفسه أن الموضوعات الخاصة بقيادة العمل تستغرق نصف وقته - بيد أن بعض الموظفين العاملين تحت رئاسته يقولون إنها أحيانًا ما تستغرق أكثر من ذلك. في الحقيقة، لقد وضح "سكوت كرام" - رئيس قسم الموارد البشرية بالشركة - أن فكرة التفوق في قيادة العمل كانت واحدة من الأساسيات الثلاثة للعمل التي تم وضعها حتى قبل "أن يدرك "لويس جوليانو" أنه لا يوجد لدينا عدد كافٍ من رموز القيادة الأكفاء".

لقد تم إضافة العديد من المناصب الجديدة في السنتين الأخيرتين. يوجد الآن نائب رئيس للاستراتيجية الخاصة بالقوة العاملة للشركة على المستوى العالمي وهو المسئول عن تخطيط وتحسين المجهودات المبذولة لتنفيذ قيم التنوع والتضمين داخل الشركة. لقد تولت "بريندا ريتشيلدرفر" - التي تولت قيادة إحدى قطاعات العمل في السابق - منصب نائب رئيس الشركة ورئيس قسم التكنولوجيا بالشركة. ولقد تولى "جون ويليامسون" - القادم مؤخرًا من شركة Danaher - منصب نائب رئيس قسم التفوق التشغيلي.

صرح "كرام" بأن الشركة منذ الآن فصاعدًا ستهتم بتنمية وتطوير نفسها وستهدف إلى ملء أكثر من ثلاثة أرباع المناصب الإدارية الكبرى المتاحة داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك، ستعمل الشركة على تنفيذ هدفها الأساسي ألا وهو: العمل على أن يكون كل قائد للعمل في شركة ITT متكيفًا مع النظام الإداري لها ويستطيع استخدامه بمنتهى الحسم والمهارة. تعد فكرة القيام بتطوير قيادات العمل القائم على القيمة عنصرًا أساسيًا في النظام الإداري لشركة ITT - والآن يتم تطبيق هذه الفكرة في صورة موجات متتابعة من

العمل على مستويات أعمق في الشركة. (انظر الشكل ١٥-٣.) لقد أصبحت عملية التعيين أكثر تعقيداً، كما صارت دورة التوظيف أكثر طولاً بالنسبة للمناصب التي سيتم شغلها من قبَل أشخاص من خارج الشركة. ففي بعض الأحيان، يتم رفض بعض المتقدمين للوظائف من خارج الشركة على الرغم من أن لديهم أوراق اعتماد جيدة، وذلك لأن ينقصهم صفة مرغوبة جداً في موظفي شركة ITT؛ ألا وهي التواضع. يوضح "لورانجر" أهمية توفر هذه الصفة في الموظف قائلاً: "لا بد أن تتأكد من أنك تقوم بتعيين الأفراد الذين يقدمون مصلحة الشركة على أهوائهم الشخصية."

تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف الملائمة لهم
أشخاص لديهم موهبة قيادية متدفقة
أشخاص لديهم خطط قيادية جيدة







الكفاءات الواجب توافرها في قائد العمل بشركة ITT

العمل على بناء المستقبل
التركيز على العميل
وجود منظور استراتيجي للأعمال التجارية
وضع استراتيجية عالمية
اتخاذ القرار بناءً على قيمة العمل

قيادة العمل بشكل فعال وقوي
تنمية الذات
الاستقامة
التواضع
الإرادة
الأمانة
التواصل
الشجاعة

القدرة على العمل في فريق من أجل تحقيق مصلحة الشركة
الالتزام بثقافة الشركة
التعاون والقدرة على العمل في فريق
تعزيز الثقة بالنفس
القدرة على الاستماع
القدرة على إدارة الخلافات

الالتزام المحفز
القدرة على إحداث التأثير المطلوب
العمل على تطوير الموهبة
امتلاك مهارات التفويض
التواصل الفعال
العمل على إيجاد بيئة إيجابية للعمل

القدرة على تحقيق النتائج
العمل على تحسين العملية الإنتاجية
القدرة على التخطيط وترتيب الأولويات
تحقيق النتائج المنشودة
امتلاك الفطنة في إدارة الأعمال
القدرة على إحداث تغيير

الشكل (١٥-٣): نموذج تطوير قيادات العمل

يزداد مؤشر أداء مديري شركة ITT أيْضًا بشكل مستمر. قام المسئولون داخل الشركة بتصميم مجموعة من تقارير الفحص الرسمية لجميع الموظفين الإداريين بها يتم من خلالها قياس مدى انطباق الكفاءات الواجب توافرها في قائد العمل على هؤلاء الموظفين. تجرى هذه التقارير التي أقرها "لورانجر" مرتين في السنة وغير قابلة لأن يتم التفاوض بشأنها.

يقوم فريق العمل الإداري للشركة بالاجتماع رسميًا في أغلب الأحيان. ذلك، حيث يتم عقد ثلاثة اجتماعات كبرى على مدار السنة بخلاف الاجتماعات التقليدية المعتادة لمجلس الإدارة التنفيذي - والتي يقوم بها "لورانجر" ومعظم كبار أعضاء فريق العمل الخاص به. من ضمن هذه الاجتماعات الثلاثة الكبرى يأتي الاجتماع الذي يتم عقده لمناقشة قيادة العمل بالشركة والذي يجمع حوالي ٥٠٠ من مديري الشركة. لقد تم عقد هذا الاجتماع للمرة الأولى في عام ٢٠٠٢ وتم تنظيمه من قِبَل رئيس قسم العلاقات العامة بالشركة - "توماس مارتن" - ولقد كان الهدف من هذا الاجتماع هو الدمج بين التبادل الرسمي للمعلومات وعمل شبكة اتصال وتقدير مجهودات الموظفين والاعتراف بها وتطبيق برنامج ذي معنى حقيقي يهدف إلى تكريم الكفاءات في الشركة.

تقوم الشركة في الوقت نفسه بإحداث تقدم سريع في مبدأ آخر من مبادئها الأساسية؛ ألا وهو التفوق التشغيلي. ترى الشركة العديد من الفرص المتاحة أمامها لتحسين هيكل التكاليف الخاص بها؛ حيث إنها كانت تهدف إلى تخفيض التكلفة الإضافية بمقدار ٢٠٠ مليون دولار فيما بين عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٨. وهكذا، نجد أن تطبيق أسلوب الستة سيجما لإدارة الجودة وتطبيق استراتيجية التصنيع محدود الفاقد سيكون غاية في الأهمية بالنسبة لهذه الجهود المبذولة - ولتحقيق التفوق التشغيلي عمومًا. تقوم الشركة في الوقت نفسه ببذل مجهودات كبيرة لشراء مواردها من مناطق أقل تكلفة. ذلك، حيث يقول "جورج مينيش" - رئيس القسم المالي بالشركة - إن الشركة تنفق حوالي

٢ بليون دولار سنوياً على المواد والأجزاء التي تقوم بشرائها وأنها عندما تحصل على هذه المواد والأجزاء من مناطق أقل تكلفة فإنها توفر حوالي ١٠٪ من هذا المبلغ. كما كانت تهدف الشركة إلى توفير نسبة ٢٥٪ بحلول عام ٢٠٠٩. أما الهدف الممتد - وهو توفير هذه النفقات بنسبة ٣٥٪ - فهو المعيار الذي وضعته الشركة حتى تستطيع أن تعتبر نفسها من ضمن الشركات المتربعة على قمة السوق.

وهنا يأتي دور مجموعة العمل الخاصة بالتفوق التشغيلي بقيادة "ويليامسون". نتيجة للتفويض الحاصل عليه هذا الفريق في القيام بمهام معينة في مختلف الأقسام على مستوى الشركة بأكملها، فإنه مسئول عن تقليل قيمة التكلفة في عمليات الشراء وإيجاد مواطن الشبه بين عمليات شراء النماذج في جميع وحدات العمل وتشجيع العطاءات المشتركة والتغييرات الهندسية المختارة التي يحققون فيها فوائد إنتاجية تميزهم وفي الوقت نفسه لا يمحون مواطن الاختلاف والتميز التي يتنافسون من خلالها مع غيرهم. يشرف الفريق المسئول عن التفوق الإنتاجي بالشركة أيضًا على تنفيذ أسلوب الستة سيجما لإدارة الجودة بشكل سليم والقيام بمبادرات لتطبيق سياسة التصنيع محدود الفاقد. قام "ويليامسون" مؤخراً بتحفيز قادة فريق العمل الخاص بتنفيذ إحدى هذه المبادرات قائلاً: "لا بد لكل شخص منكم ولكل فرد في فريق العمل التابع لكم أن يقوم بتنفيذ هذه المبادرة على الوجه الأمثل. أولاً، يجب أن تعترفوا بأنه لا يزال أمامكم الكثير لتتعلموه. كما يجب أن تشجعوا باقي أفراد العمل على الاعتراف بهذا أيضًا، ثم قوموا بتجميع ما تعلمتموه وقوموا بوضع خطة تستطيعون من خلالها تطبيق ما تعلمتم. إذا شعرت - كقائد للعمل - أو شعر أي فرد من أفراد فريق العمل الخاص بك بعدم الرضا عن الطريقة التي يتم العمل بها ونسبة التقدم في الأنشطة والأعمال التجارية أو مدى التغيير الذي يحدث، فمن المحتمل ألا تكون قد استطعت إقناع أفراد فريق العمل الخاص بك أو تشجيعهم بشكل كافٍ."

إن التفوق في أداء العمليات الإنتاجية قد انتشر بين أفراد فريق العمل في جميع الأقسام أيضًا كالقسم المالي وقسم الموارد البشرية. يسعى أفراد فريق العمل الخاص بـ "مينيش" إلى توسيع كفاءاته في مجال التخطيط والتحليل. ولقد صرح "مينيش" بهذا قائلاً: "لقد كنا نقوم بتقديم العديد من التقارير، ولكننا لم نكن نقوم بعمل الكثير من التحليلات." يوجد فائدتان متوقعتان لهذا الأمر؛ حيث يتوقع "مينيش" أنه سيكون قادرًا على القيام بتحديد أفضل الأنشطة التي يجب القيام بها - وخاصة تلك التي يمكن القيام بها من أجل الوصول إلى القمة - وكذلك القيام بتحليل ما إذا كان من المفيد البدء في القيام بشراء بعض المخزون مرة أخرى من نسبة الأرباح أم لا.

وبالمثل، لقد استطاع أفراد فرق العمل الخاصة بالموارد البشرية بقيادة "كرام" أن يحققوا التفوق في بعض الجوانب كتطوير المواهب وتطوير الأمور الخاصة بالتعويضات والفوائد والعمليات الخاصة بالموارد البشرية. كما تلح المجموعة الخاصة بالعلاقات العامة التي يقودها "مارتن" على طلب التقارير التقييمية من الاجتماعات التنفيذية والقيام بتقييمها.

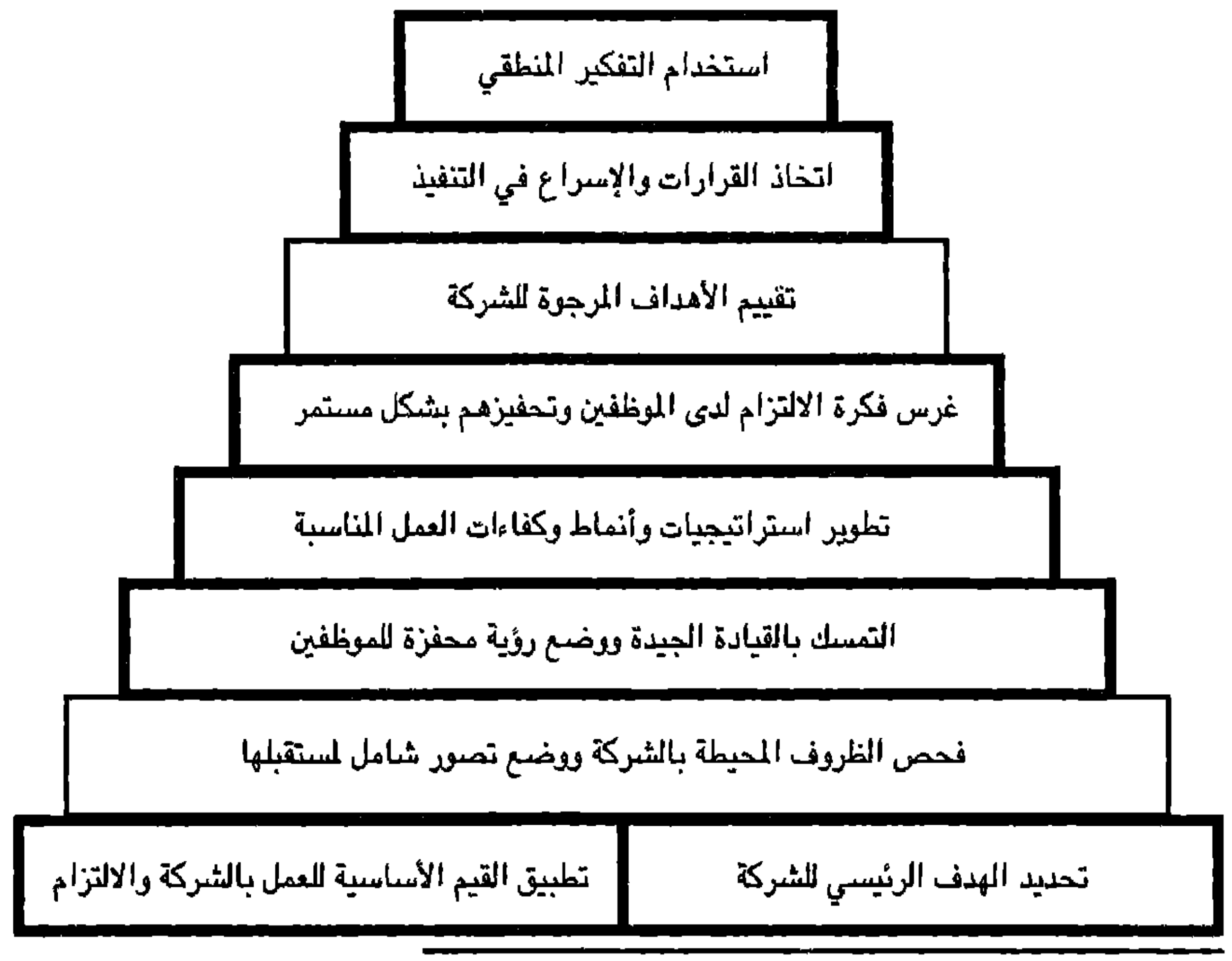
أهمية وجود دليل إرشادي

اعتاد "لورانجر" - بحكم عمله السابق كطيار - على استخدام مصطلح "دليل الطيران الخاص بالطيار" وقد استخدم هذا التشبيه لينقل للموظفين مدى أهمية النظام الإداري لشركة ITT، وخصوصًا الأنظمة الإدارية القائمة على قيمة العمل. بعد تطبيق المبدأين الأساسيين للشركة - وهما تحقيق التفوق التشغيلي وتطوير الكفاءات القيادية بالشركة - يأتي دور المبدأ الثالث؛ ألا وهو الإدارة المالية الجيدة. يتم التركيز في هذا المبدأ على ثلاثة معايير مهمة: أرباح التشغيل والتدفق النقدي وأرباح رأس المال المستثمر. يقول "لورانجر" إن أرباح التشغيل المتزايدة تحتاج إلى تزويد حجم فرص الحصول على إيرادات. ينشأ تدفق نقدي أكبر بكثير عندما يتم العمل بسرعة أكبر. كما تنشأ نسبة أكبر

للعائد على رأس المال المستثمر عندما يتم تأدية العمل بكفاءة. وضح "لورانجر" هذه الفكرة لمديري الشركة في الاجتماع الذي تم عقده في عام ٢٠٠٥ قائلاً: "من السهل أن تقوم بتطبيق أي من هذه المعايير. ولكن من الصعب أن تطبق جميع هذه المعايير بالتسلسل الصحيح وفي الاتجاه الذي ترغب فيه. وهذا هو السبب الذي سيدفعنا لاتباع خطة استراتيجية متوازنة".

إن أسلوب الإدارة المبني على قيمة العمل هو ما يوجه هذه الخطة الاستراتيجية، كما يقوم النظام الإداري لشركة ITT بتطبيق فكرة نشر الهدف المبني على قيمة العمل لضمان أنه قد تم ترجمة الخطة النظرية الموضوعة إلى عدد من الخطوات العملية التي سيتم تنفيذها واتباعها. قال الرئيس التنفيذي لشركة ITT معلقًا على هذه الطريقة: "تعد هذه الطريقة فعالة جداً للتأكد من أن الشركات التي تعمل تحت إدارتك تقوم بتأدية الأشياء التي تحتاج فعلاً منها أن تقوم بفعلها." يوضح "نيك هيل" - رئيس قطاع العمل الخاص بإدارة الصناعات الخاصة بميكانيكا الحركة - الكيفية التي تقسم بها الخرائط التشغيلية استراتيجية نشر الهدف المبني على قيمة العمل لأهداف محددة لها أسماء معينة وتواريخ لا بد من أن تتحقق فيها. يقول "نيك هيل": "تعد هذه الطريقة التي نستطيع من خلالها تنفيذ الأشياء التي نريدها صارمة للغاية".

لقد كان "لورانجر" هو أول من قام بتطبيق هذه الطريقة. لقد قال "لورانجر" في أحد اللقاءات التي عقدتها إحدى المجلات الاقتصادية معه: "إنني شديد التمسك بمبدأ الالتزام بالمسئولية ... فعندما نقرر أننا نريد القيام بشيء ما، أصر على أن يتم كتابة هذا الهدف في ورقة وأن يتم ربطه بالمعايير. لا أرغب في أن يقوم الموظفون بشرح أفكارهم شفهيًا، ولكن أريدهم أن يشرحوها من خلال القيام بوضع خطط للتنفيذ تضم القيام بعمليات متابعة دائمة لمدى التقدم في تنفيذ تلك الخطط. إنني أقوم بكتابة جميع خططي وأتوقع من جميع موظفي الشركة أن يقوموا بكتابة خططهم أيضًا".



الشكل (١٥-٤): المبادئ المطبقة بشكل سليم في شركة ITT

نظرة الأفراد من خارج شركة ITT لها

تفتخر شركة ITT - ولها الحق في ذلك - بالإشادة التي حصلت عليها من إحدى المجلات الاقتصادية؛ حيث وصفتها بأن لديها أفضل الأنظمة الإدارية. كما تفتخر الشركة بالترتيب الذي حصلت عليه في قائمة أفضل الشركات الصناعية والشركات الخاصة بتوفير معدات الزراعة - والتي تم صدورها من قِبَل إحدى المجلات الاقتصادية الشهيرة في عام ٢٠٠٦ - متخطية بذلك بعض الشركات الضخمة المنافسة كشركة Eaton وParker وHannafin وDover. وإذا نظرنا إلى المعايير التي تستخدمها الشركة للتقييم، فسنجد أنها تتفق تمامًا مع مبادئ تجنب انهيار الشركات. ولقد لاحظنا أن نسبة الاشتراك في الاستقصاء التقييمي الشامل - الذي تم القيام به لمعرفة ما إذا كانت الشركة تتبع مبادئ تجنب انهيار الشركات أم لا - كانت كبيرة للغاية؛ حيث اشترك في هذا الاستقصاء المئات من مديري شركة ITT، وقد تسبب هذا الاستقصاء في

حدوث العديد من التغييرات. لم ينجح هذا الاستقصاء فقط بسبب تحقيقه لعدد من النتائج الجيدة في المطلق، ولكن بسبب وجود اتفاق كبير بين إجابات كبار أفراد الفريق التنفيذي للشركة والأفراد أصحاب المناصب القيادية بوجه عام. لقد كانت إجابات أسئلة هذا الاستقصاء الخاصة بالهدف الرئيسي للشركة والقيم الأساسية للعمل بها مثيرة للإعجاب بأداء الشركة (انظر الشكل ١٥-٤). ولكن ما يثير الإعجاب والدهشة بشكل أكبر هو رد فعل "لورانجر" عندما اطلع على النتائج الخاصة بمدى تطبيق الشركة لمبادئ تجنب انهيار الشركات. ذلك، حيث إنه ركز انتباهه على المبادئ القليلة التي تحتاج الشركة لأن تحسن من جهودها المبذولة في تطبيقها كالوعي بالمنافسين الجدد غير التقليديين الذين يظهرون في السوق. كما ركز "لورانجر" على التفاوت الواضح في إجابات المديرين عن بعض الأسئلة كالسؤال الخاص بمدى السرعة والحسم اللذين يتم بهما التعامل مع أي انحراف عن تطبيق القيم الأساسية الخاصة بالعمل داخل الشركة. وليس هذا فحسب، ولكن أعلن "لورانجر" عن نيته في الاهتمام بالمبادئ التي تعاني الشركة من نقاط ضعف في تطبيقها ومحاولة تحسين الأساليب التي يتم تطبيق هذه المبادئ من خلالها. يعد هذا الاهتمام الذي أبداه "لورانجر" علامة على التزامه بتطبيق الأنظمة الإدارية للشركة القائمة على قيمة العمل، كما يدل على مدى استعداده لتقبل أي آراء ناقدة للشركة والتعامل معها وتفانيه في محاولة تحسين الأوضاع.

لا تزال شركة ITT تسعى لكسب المزيد من التأييد والاستحسان في دوائر الأعمال التجارية داخل الولايات المتحدة الأمريكية. على الرغم من أن المسئولين عن تقييم الشركات والذين يقومون دائمًا بتتبع أداء الشركات متعددة الأنشطة يضعون الشركة في مرتبة عالية، فإن قادة العمل بالشركة يودون أن تصل الشركة للمكانة نفسها التي حصلت عليها كبرى الشركات الأخرى كشركة GE وشركة United Technologies.

الخطط المستقبلية لشركة ITT

يوجد لدى شركة ITT قائمة طويلة من الخطط المستقبلية والمبادرات التي تنوي القيام بها كمبادرتها بتوسيع تطبيق أسلوب التصنيع محدود الفاقد على جميع عملياتها الإنتاجية والعمل على اصطياد أفضل الكفاءات والمواهب للعمل بها وتسريع عجلة نمو إنتاجها في البلاد الآسيوية المطلة على المحيط الهادي، والذي لا يزال يحقق نسب عائدات قليلة للشركة. يقوم كبار مديري الشركة بانتقاد أنفسهم؛ حيث ينتقدون قدرة الشركة على عمل بحث وافٍ عن احتياجات السوق، كما أنهم على وعي تام بحاجة الشركة لتحديد الجوانب الهندسية المشتركة على مستوى الشركة بأكملها والتي يمكن أن يتم صقلها ودعمها في مركز الأبحاث والتنمية الخاص بالشركة. وبالنسبة للرؤية المستقبلية الخاصة بالشركة، يسلم "لورانجر" بأن الشركة تستطيع أن تقوم بالتخطيط بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، يوجد لدى مسئولي الشركة رغبة في تعزيز الكفاءات الخاصة ببراعة الشركة في شراء وامتلاك غيرها من الشركات. ذلك، حيث قال "مينيش" – رئيس القسم المالي بالشركة: "يجب علينا أن نطور من كفاءتنا الرئيسية الخاصة بقدرتنا على اكتساب العديد من الأنشطة التجارية الإضافية." يتعلق كلام "مينيش" بشكل مباشر بقطاع تصنيع الأجهزة الخاصة بشبكات المياه؛ حيث توجد في هذا القطاع مساحة كبيرة للنمو والتوسع من خلال القيام بشراء شركات أخرى، ولكن أغلب الشركات التي يتم شراؤها هي شركات صغيرة الحجم. يهتم البعض الآخر من مسئولي الشركة بالحفاظ على قدرة الشركة الدائمة على التطور والنجاح والتي تتسبب في حدوث التغييرات المهمة داخل الشركة. يقوم "سكوت كرام" بطرح بعض الأسئلة قائلاً: "بالطبع إن القيام ببعض التغيير يمكن أن يكون في مصلحة الشركة، ولكن القيام بالكثير من التغييرات الجذرية قد يضر بالشركة أيضاً. هل تستطيع الشركة

الآن أن تواصل عملها بالمستوى الذي وصلت له؟ هل يوجد لدينا استراتيجية واضحة للتغيير وقيادات عمل أكفاء يستطيعون القيام بذلك؟ هل إذا قمنا بتوسيع أنشطتنا، فسنحتفظ بالمستوى نفسه الذي نحن عليه الآن؟"

تعبر هذه الاهتمامات عن وجود ثقافة العمل الناقدة للنفس والتي تهتم بمصلحة العمل أولاً وأخيراً. في الحقيقة، تخترق الشركة الكثير من الأسواق المهمة وتقوم بخدمة الكثير من العملاء على أعلى المستويات، كما تتمتع الشركة بأنظمة مالية قوية. هذا، بالإضافة إلى أنها تتمتع بمبادئ واضحة للسلوك السليم ومستوى أخلاق عالٍ مصدق عليه من قِبَل الرئيس التنفيذي للشركة شخصياً. تقوم الشركة بتحديد أهدافها جيداً، كما أنها واضحة فيما يتعلق بأهدافها الاستراتيجية ورؤيتها والقيم الأساسية للعمل بها. هذا، فضلاً عن قيامها بوضع خطة تطوير المواهب الموجودة بها بشكل شامل كأحد أهم أولوياتها - وخاصة تطوير كفاءات قيادات العمل. تقوم الشركة بتقييم النتائج التي تحققها وتحمل قادة العمل بها مسئولية هذه النتائج، كما تقوم بتغيير الأشياء التي أثبتت نتائج التقييم أنها بحاجة إلى التغيير بمنتهى السرعة. ولهذا، فيمكننا أن نعتبر أن جميع هذه العوامل ستقود الشركة في طريقها نحو التربع على قمة السوق. يتخيل "جون ويليامسون" الشركة في عام ٢٠٣٦ ويفكر مليًا في الأسئلة التي سيوجهها لنفسه في هذا الوقت والتي ستتعلق بما استطاعت الشركة تحقيقه عبر السنوات الماضية حيث سيتساءل قائلاً: "هل نجحنا في تكوين الآليات الخاصة بنا؟ هل لدينا المواهب الحقيقية التي نستطيع الاعتماد عليها في تحقيق نتائج ملموسة على مدار الخمس سنوات القادمة؟" استنتج "ويليامسون" أنهم في الشركة يسيرون في الاتجاه الصحيح؛ حيث يقومون باستمرار بمتابعة أدائهم وتقييمه ومن ثم الاقتراب من تحقيق الرضا الذاتي.



الجزء الرابع

الخطوات القادمة

الفصل السادس عشر

كيفية ضمان استمرار نجاح الشركة على المدى الطويل

بمجرد أن تفهم جيداً - كصاحب شركة - المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، يكون التحدي الذي أمامك هو أن تقوم بتطبيق هذه المبادئ بشكل مبتكر ومتقن في شركتك. وهذا يتطلب ما يلي:

- أن يكون لديك القدرة على أن ترى حقيقة شركتك بالضبط
- أن يكون لديك القدرة على أن تعي الفرق بين الوضع الحالي لشركتك وبين ما يجب أن تكون عليه الشركة
- أن يكون لديك القدرة والإرادة الكافيتان لأن تلتزم بإحداث التغيير الضروري في شركتك

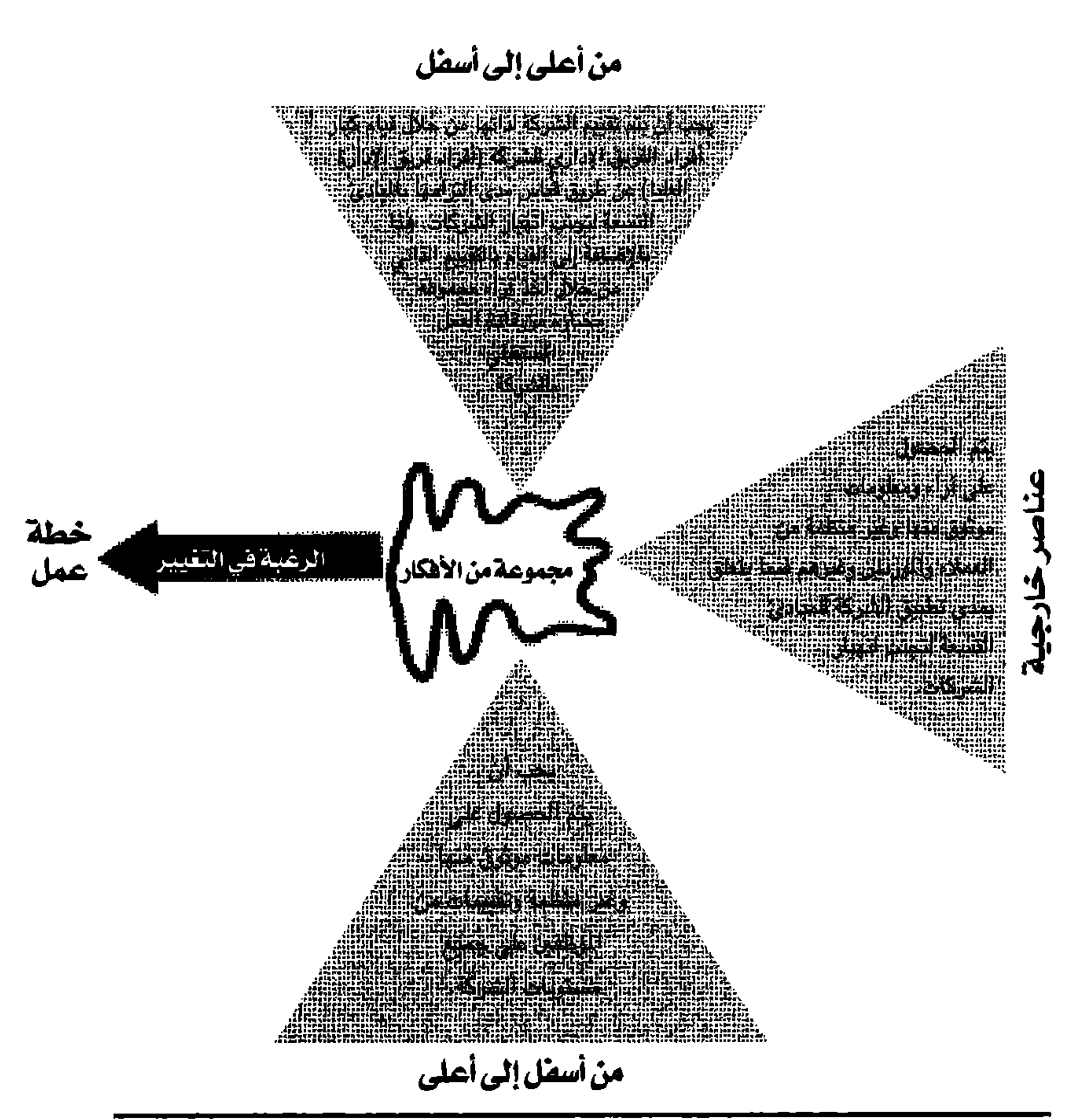
سيقدم لك هذا الفصل المساعدة اللازمة لفهم أول شرطين، وذلك من خلال وصف الكيفية التي تستطيع من خلالها معرفة وضع شركتك الحالي مقارنة بالوضع الذي يجب أن تكون عليه، وكذلك بيان كيفية استغلال هذه المعرفة في وضع خطة عمل فعالة. أما في الفصل السابع عشر، فسنمدك بمزيد من التوضيحات وبعض الأمثلة التدريبية على تحليل عدة نماذج لبعض دراسات الحالة لمعرفة مدى نجاح هذه الحالات في تطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات. ستمدك هذه الأمثلة التدريبية بمزيد من الخبرة في معرفة كيفية تحليل الفرق بين الوضع الحالي لشركتك وما يجب أن تكون عليه. كما أنك ستحصل على هذه الخبرة من خلال بيان وتوضيح النتائج المترتبة على عدم الالتزام بتطبيق أحد مبادئ تجنب انهيار الشركات على نجاح الشركة واستمرارها. بالإضافة إلى ذلك، سيمدك الفصل السابع عشر بالدافع القوي والإطار الذي يمكنك أن تعمل من خلاله لكي يتولد لديك التزام شخصي بفكرة التغيير.

الطريق إلى التغيير

لكي تستطيع أن تقوم بوضع خطة عمل جيدة، فمن المهم جداً أن تجمع المعلومات من أربعة جوانب (انظر الشكل ١٦-١) وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:

- **من أعلى إلى أسفل (كبار أفراد الفريق التنفيذي):** من الضروري جداً أن تحصل على معلومات موثوق منها وتقييمات من كبار أفراد الفريق الإداري للشركة. لا تعتقد أن قيامك بالاجتماع بكبار أعضاء الفريق التنفيذي كافٍ لكي تتعرف على جميع وجهات النظر الخاصة بهم. كل ما تحتاجه هو معرفة الآراء الصريحة غير المتحيزة لهؤلاء الأفراد عن بعض الأبعاد التشخيصية للشركة، والتي يدلي بها أصحابها دون الاهتمام بمدى موافقة هذه الآراء أو عدم موافقتها لسياسة الشركة ودون القلق من تأثير الإدلاء بهذه الآراء على مستقبلهم المهني.
- **من أعلى إلى أسفل (قادة العمل المستقبلي في الشركة):** تتضمن هذه المرحلة الحصول على معلومات موثوق منها وتقييمات وآراء ممن تثق في قدرتهم على قيادة عمل الشركة في المستقبل. وينطبق عليهم الكلام السابق نفسه الخاص بكبار أفراد الفريق التنفيذي بالشركة.
- **من أسفل إلى أعلى (بقية الموظفين):** تتضمن هذه المرحلة القيام بجمع أية معلومات موثوق منها وغير مرتبة من جميع الأقسام وقطاعات العمل بالشركة وعلى جميع مستوياتها. وهذا لا يعني أنك لا بد أن تقوم بسؤال كل موظف على حدة. ولكن يجب عليك أن تختار عينة مناسبة العدد تضم مجموعة من مختلف موظفي الشركة على جميع مستوياتها بحيث يقومون في الوقت نفسه بتولي عدة أدوار مهمة عبر الشركة بأكملها.

- **عناصر خارجية:** تتضمن هذه المرحلة الحصول على بعض المعلومات الموثوق منها والآراء الصريحة من العملاء والموردين والمسئولين عن البنوك وعدد من الأفراد من خارج المؤسسة ممن يعرفون شركتك جيداً. يمكن للموردين خصوصاً أن يكونوا مصدراً مهماً للمعلومات عن شركتك وعن الكيفية التي يستطيعون من خلالها أن يشاركوا بشكل فعال في مستقبل شركتك كجزء من فريق العمل الخاص بها.



الشكل (١٦-١): الجوانب الأربعة التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطة عمل

قبل أن نواصل كلامنا، علينا أن نصحح أحد المفاهيم الخاطئة المتعلقة بالحصول على رأي الموظف وتقييمه للشركة. يعتقد الكثير من أصحاب الشركات أن القيام بإجراء مقابلات مباشرة مع الموظفين عند تركهم الخدمة سيمد الشركة بكم هائل من التقييمات والآراء الصريحة عن الوضع الحالي الذي يرى هذا الموظف الشركة عليه. لقد أثبت هذا الاعتقاد فشله الذريع، فلقد قابلت بنفسي بعض الزملاء الذين لا يقومون بإعطاء آراء أو معلومات صريحة عن الشركة عند خروجهم منها لأنهم لا يريدون أن يقوموا بفعل شيء لا يمكنهم من العودة مرة أخرى للشركة إذا ما أرادوا ذلك. ولذلك، تكون مقابلات الخروج عبارة عن حدث يستغرق وقتًا قصيراً للغاية ويركز فيه الموظف على موضوع واحد لا يسبب له أية مشكلات وهو أنه لا يستطيع رفض فرصة العمل الجديدة. في الحقيقة، كان يمكن لبعض هؤلاء الموظفين أن يكونوا مصدراً قيمًا يستمد منه صاحب الشركة أفكاراً للتغيير، ولكنهم دائمًا ما لا يفعلون ذلك لأنهم يعتقدون أن صراحتهم ستقلل من فرص رجوعهم للعمل بالشركة مرة أخرى إذا ما أرادوا ذلك.

يمكن للموظفين الذين سيتركون الشركة أن يكونوا مصدراً قيمًا للمعلومات إذا أتيحت لهم الفرصة أن يقدموا تقارير تقييمية غير موقعة حول أداء الشركة. ومن الطرق التي يمكن أن نقوم من خلالها بذلك أن نجعلهم يشتركون في استقصاء تشخيصي غير موقع حول وضع الشركة.

لا يمكنك انتقاء بعض المبادئ الخاصة بتجنب انهيار الشركات وترك البعض الآخر - كما ذكرنا في مرحلة سابقة في هذا الكتاب. إذ إن الشركة عندما تقوم بتطبيق جميع المبادئ، فإنها تكتسب ميزة أكبر بكثير وأدوم مما إذا قررت التركيز على مبدأ معين من مبادئ التحسين. لماذا؟ لأنه ينتج عن تطبيق المبادئ التسعة كلها نتائج أعظم من تلك التي تتحقق عند تطبيق بعض الأجزاء من هذه المبادئ. وهكذا، فلن تستطيع تحقيق نجاح طويل المدى أو حتى مجرد الحفاظ

على شركتك من الانهيار إلا عندما تقوم بتطبيق جميع المبادئ داخل شركتك بفاعلية تامة. يحتوي الملحق الخاص بهذا الكتاب على العديد من الاستقصاءات التقييمية المبنية على الأسئلة الأساسية الخاصة بكل مبدأ من مبادئ تجنب انهيار الشركات التي تم مناقشتها فيما سبق. يمكنك أن تستعين بهذه الاستقصاءات في عمل تقييمك الشخصي لشركتك والتحضير له أو للاستقصاء التشخيصي الذي ستقوم به لمعرفة ما إذا كانت المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات مطبقة في شركتك أم لا والذي سيشترك فيه أربع مجموعات رئيسية من الأشخاص (انظر الشكل ١٦-٢). وهكذا، فالقاعدة الأساسية التي يجب أن تتعرف عليها في هذا الصدد بسيطة للغاية وهي أن تقوم بالتقييم الفعلي لشركتك ولا تقوم بمجرد التخمين.

من المفيد عمليًا عند استخدام هذه الوسيلة التقييمية أن تقوم بعمل استقصاء للأربع مجموعات كل على حدة. ثم القيام بمقارنة المعلومات والآراء التي تم الحصول عليها من المجموعات الأربعة.

- كبار أعضاء الفريق الإداري
- قادة العمل المستقبلي
- بقية الموظفين

} ثلاثة جوانب داخلية

- العناصر الخارجية التي لها تعاملات مع الشركة
  - العملاء
  - الموردون
  - المسئولون عن البنوك
  - قادة المجتمع

الشكل (١٦-٢): اعتماد الاستقصاء التشخيصي على أربع مجموعات

عليك أن تقوم بوضع استقصاءات تقييمية منفصلة عن بعضها البعض لكل مجموعة من مجموعات الأفراد الموجودين بالشركة (كبار أفراد الفريق التنفيذي للشركة، قادة العمل المستقبلي، بقية الموظفين). حاول أن تغير في طريقة صياغة الأسئلة في كل استقصاء بطريقة تعكس الفرق بين وجهات النظر المختلفة لكل مجموعة. أما بالنسبة للعناصر الخارجية التي لها تعاملات مع

الشركة، فيجب أن يركز الاستقصاء الخاص بهم على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات نفسها ولكن بشكل أقصر وبشكل معد لاستثارة آرائهم كملاحظين للشركة من الخارج.

إن أفضل طريقة تستطيع القيام بها لكي تبدأ في معرفة الأشياء التي تحتاج إلى تغيير وتطوير في شركتك هي أن تقوم بعمل استقصاءات تقييمية منفصلة لكل من كبار موظفي الفريق التنفيذي بالشركة وقادة العمل المستقبلي بها، ثم القيام بمقارنة النتائج (انظر المربع القادم). ستقوم بالبحث عن الموضوعات ووجهات النظر المشتركة بين المجموعتين، كما ستبحث عن أوجه الاختلاف المميزة بين آراء المجموعتين.

سأهمس في أذنيك بتحذير مهم. قد تخطط للاكتفاء بمجرد استقصاء آراء كبار أعضاء الفريق الإداري بالشركة وذلك في حالة ما إذا كنت تعتقد أن آراءهم هي أكثر وجهات النظر أهمية في الشركة. لكنني أنصحك بألا تقوم بذلك وأن تقوم بالخطوة التي تليها وهي استقصاء آراء قادة العمل المستقبلي، ثم استقصاء آراء بقية الموظفين. ذلك، حيث إن قيامك بذلك سيجعلك تتأكد من صحة افتراضك بأن أغلبية أفراد العمل بشركتك يفهمون بشكل جيد الأساسيات التي وضعتها للعمل بالشركة وبأنهم يقومون بتطبيق هذه المبادئ والاتجاهات التي وضعتها الإدارة. وهكذا، فإنك تحتاج لأن تتأكد بالفعل من صحة أو خطأ افتراضك عن موظفي شركتك بدلاً من أن تظل متمسكاً بافتراض خاطئ.

بالطبع، في ظل امتلاء العالم الذي نعيشه بمختلف أنواع الاستقصاءات، قد يكون من الصعب ومن غير الشائع أن نقوم بإضافة استقصاء آخر في بيئة العمل اليومية. ولذلك، فنصيحتي لك - كصاحب شركة - أن تقوم بالتخطيط جيداً للكيفية التي ستقدم بها هذا الاستقصاء التشخيصي لموظفي شركتك، كما يجب أن تراعي الوقت المناسب الذي ستقدم لهم فيه هذا الاستقصاء. بالطبع،

إنك تريد أن يأخذ موظفو شركتك هذا الاستقصاء على محمل الجد وأن يقوموا بالإجابة على الأسئلة الموجهة فيه بمنتهى الأمانة والصراحة، بل والأكثر أهمية من ذلك هو أنك تريد أن ينظر الموظفون لهذا الاستقصاء على أنه دلالة إيجابية على اهتمام الإدارة بمستقبل الشركة. لكي تضمن أن يحقق هذا الاستقصاء أكبر درجة ممكنة من التأثير، يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للشركة أو كبار أفراد فريق الإدارة الداخلي للشركة برعاية هذا الاستقصاء وأن يعدوا بمتابعة نتائجه بأنفسهم. يمكنك الآن - كخطوة أخيرة - أن تقوم بإضافة آراء الأفراد من خارج الشركة إلى الصورة الكلية التي تقوم بتكوينها. في الغالب، يستطيع الأشخاص من خارج الشركة - والذين يكونون على دراية تامة بأحوال شركتك بحكم تعاملاتهم معها - أن يروا الصورة بشكل أوضح من الأشخاص الذي يعملون داخل الشركة نفسها.

إذا كنت لا تزال غير مقتنع بوجهة النظر التي نحن بصددها الآن، فعليك أن تفكر ملياً في مثال شركة Home Depot - والتي كانت الموضوع الرئيسي في أحد الأعداد التي أصدرتها إحدى المجلات الاقتصادية. لقد ذكرت المقالة التي تناولت هذا الموضوع أن نظام السيطرة والمراقبة والتحكم الذي وضعه "نارديلي" - الرئيس التنفيذي للشركة - قد أثمر عن نتائج مالية جيدة. ولكن بعد مرور عدة أسابيع قليلة من نشر هذه المقالة، قامت المجلة بنشر إحدى المقالات الأخرى - في القسم الخاص بالرسائل الواردة للمحرر - تقدم فيها عدداً كبيراً من الخطابات الواردة من عملاء الشركة كرد فعل للمقالة الأصلية. وقد ورد بالمقالة هذا التعليق: "لقد تم إرسال عدد لا نهائي من الخطابات والرسائل إلينا - والتي اقتربت من حوالي ٣٠٠ رسالة وخطاب - والتي تشير إلى أن التغييرات التي قام بها الرئيس التنفيذي لشركة Home Depot قد تسببت في حدوث تكاليف هائلة ... ولم يمدح هذا النظام سوى اثنين فقط من العملاء".

بالإضافة إلى التقييمات السلبية التي تم الحصول عليها من العملاء، فلقد كان للموردين أيضاً بعض الآراء بخصوص تطبيق هذا النظام. في اثنين من الاجتماعات المنفصلة غير المرتبطة بشركة Home Depot واللذين تم عقدهما

في بداية عام ٢٠٠٦ - وقد تم عقد أحد هذين الاجتماعين قبل نشر المقالة بهذه المجلة الاقتصادية - قام أحد الموردين المرتقبين وأحد الموردين الحاليين بإبداء استيائهم من النظام الجديد. ومع ذلك، عبر هذان الموردان عن هذا الاستياء بطريقة لطيفة وغير مبالغ فيها.

وهكذا، كيف يمكنك أن تنمي بعض الأفكار المفيدة عن كيفية معرفة ثغرات العمل والتعامل معها وكيفية استغلال فرص التغيير؟ كل ما تحتاجه هو القيام بإجراء بعض المقارنات الجادة ليس فقط بين وجهات النظر الداخلية والخارجية المختلفة ولكن بين مجمل هذه الوجهات وما تود أن تراه محققًا. كما تحتاج أيضًا إلى أن تقوم بمناقشة مفتوحة وبناءة ومستمرة حول الأفكار التي استطعت استنتاجها وتعلمها من هذه التقييمات المختلفة. فضلاً عن ذلك، يمكنك - إذا احتجت لهذا - أن تقوم باستخدام عامل مسرع داخلي أو خارجي لتسهيل هذه العملية وجعلها أكثر إنتاجية وجعلها تتم بشكل غير مؤلم وغير مرتبط بسياسة معينة كلما أمكن ذلك. (قررت إحدى الشركات التي أعرفها بشكل جيد أن تقوم بعقد جلسات منفصلة عن أحد الاجتماعات الإدارية التي قامت بها كطريقة للبحث والتنقيب بشكل أعمق عن الأسباب الأساسية للنتائج السلبية التي تم الحصول عليها عند القيام باستقصاء الآراء عن مدى الالتزام بأحد مبادئ تجنب انهيار الشركات.)

وهكذا، فعندما تتحد الأفكار المكتسبة مع رغبة حقيقية في التغيير يتوفر الدافع لوضع وتطوير خطة عمل حقيقية للتغيير. إن كلمة السر هنا هي "الإرادة". إذا كنت أحد هؤلاء القادة الذين يستغلون كل فرصة لكي يتعلموا ويحسنوا من أداء شركتهم، فسيشكل ما تم وصفه سابقًا دافعًا كافيًا جدًا لك. واعلم جيداً أنك الآن لديك الأفكار والأدوات اللازمة لكي تقوم بتغيير حقيقي.

ولكن إذا كنت لا تزال غير مقتنع بضرورة البدء بشكل فوري في تقييم شركتك والحصول على المعلومات من المجموعات الأربعة التي تم إلقاء الضوء

عليها سلفًا، فعليك أن تتأمل ما يلي. لقد كانت أغلب الشركات الأمريكية التي أفلست في العشر سنوات الأخيرة - من بين ٦٠٠ ألف حالة - وكثير من المؤسسات الكبرى التي أفلست تمامًا على الرغم من تربعها على قمة السوق في وقت ما في طريقها بالفعل لتوقف نشاطها وزوالها قبل أن تظهر المشكلات في بياناتها المالية. (تذكر أن البيانات المالية للشركة تعد من المؤشرات اللاحقة للحدث.). ولهذا، فعليك أن تنتهز الفرصة المتاحة أمامك اليوم لكي تقوم بتقييم حالة شركتك ومعرفة مدى التزامها بتطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات. إن قيامك بذلك يقلل من المخاطرة التي قد تتعرض لها باختفاء شركتك في يوم ما من على ساحة الأعمال التجارية الحديثة بسبب فشلها في التركيز على أساسيات العمل. وإذا كنت لا تزال مصراً على عدم اتباع تلك الطريقة، فلن يبقى أمامك سوى بديل واحد وهو أن تقوم بإخلاء الساحة حتى يتمكن الآخرون من القيام بالتغييرات الضرورية.

لقد أخبرني ذات مرة أحد كبار المديرين التنفيذيين لإحدى كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بالكيفية التي نقل من خلالها خبرة العمل ومتطلباته لخليفته في الشركة. ذلك، حيث إنه قام بتحضير ثلاثة مظروفات لقائد العمل المعين حديثًا، وقد قام بترقيم كل مظروف وكتابة عبارة عليه من الخارج. كتب هذا المدير على المظروف الأول رقم (١) وعبارة (قم بقراءة هذا الخطاب أولاً)، ثم كتب على المظروف الثاني رقم (٢) وعبارة (قم بفتح هذا الخطاب ثانيًا)، ثم كتب على المظروف الثالث رقم (٣) وعبارة (قم بفتح هذا الخطاب في النهاية). قام هذا المدير في الوقت المناسب بتسليم المظروفات الثلاثة إلى قائد العمل الجديد قائلاً له: "عندما تسوء أمور العمل وتصبح أمام مشكلة حقيقية ولا تستطيع التعامل معها، قم بفتح المظروف رقم (١)؛ وعندما تسوء الأحوال مرة أخرى ولا تستطيع السيطرة عليها، قم بفتح المظروف رقم (٢)؛ وعندما يحدث ذلك للمرة الثالثة، قم بفتح المظروف رقم (٣)". ولقد كانت محتويات المظروفات كما يلي:

١- "عندما تسوء الأحوال، قم بإلقاء اللوم على من تولوا هذا المنصب قبلك."

٢- "إذا كانت الأحوال لا تزال في تدهور، قم بإعادة التنظيم داخل الشركة."

٣- "إذا كانت الأحوال لا تزال في تدهور أكثر وأكثر، قم بتحضير ثلاثة مظروفات لمن سيتولى المسئولية بعدك."

طريقة أخرى لإنشاء الاستقصاء التقييمي الخاص بشركتك

تمثل عينات الاستقصاءات التقييمية الواردة في ملحق هذا الكتاب الأسئلة الرئيسية التي يمكن أن تكون الأساس الذي تبني عليه الاستقصاء التقييمي الخاص بشركتك. وفي الغالب، يمكنك أن تقوم بتوسيع دائرة الموضوعات التي تقوم بفحصها وتقييمها بالنسبة لكل مبدأ من مبادئ تجنب انهيار الشركات، وذلك اعتماداً على الأمور والظروف الفريدة الخاصة بشركتك فقط دون غيرها. ومن الجدير بالذكر أنني عندما أقوم بمساعدة الشركات في وضع الاستقصاءات التقييمية التنظيمية الخاصة بها، أقوم باستخدام نموذج استقصاء قابل لأن يتمدد بحيث يشمل جوانب أكثر للفحص بنسبة ٢٥٪ أكثر من الجوانب المذكورة في عينة الاستقصاء التقييمي الوارد بملحق هذا الكتاب. كما أقوم بإعطائهم كمية معقولة من البيانات لكي أوضح لهم كيفية مقارنة نتائج الاستقصاء التقييمي الذي يتم القيام به بالبيانات نفسها الخاصة بالاستقصاء.

بمجرد أن تقوم بتحديد وصياغة بعض الأسئلة الجديدة - والتي يجب ألا تكون متعلقة بأحد الموضوعات الواردة في هذا الكتاب - يمكنك بكل سهولة أن تضمها للأسئلة التقييمية الرئيسية الواردة بالاستقصاء الذي ستقوم بطرحه من خلال شبكة الإنترنت. تقوم بعض المواقع الخاصة بخدمات البحث وتقديم الاستقصاءات على شبكة الإنترنت كموقع Zoomerang وموقع SurveyMonkey وغيرها بتقديم بعض الأدوات البسيطة التي يسهل على المديرين القائمين بعمل الاستقصاء استخدامها لإنشاء استقصاء على شبكة الإنترنت، كما يسهل على المشاركين في الاستقصاء التعامل معها. هذا، فضلاً عن قيام هذه المواقع - باعتبارها الطرف الثالث المستقل المسئول عن تقديم مثل هذه الخدمات - بتوفير درجة عالية من السرية فيما يخص إجابات المشاركين في هذا الاستقصاء.

بمجرد أن يقوم المدير القائم بعمل الاستقصاء بوضع صيغة وشكل مناسب للاستقصاء التقييمي الخاص بالشركة، لا يبقى أمامه سوى القيام بإرسال رسائل البريد الإليكتروني لمن يريد منهم الاشتراك في هذا الاستقصاء. يقوم الموقع بتحمل مسئولية إرسال الاستقصاء المناسب لكل شخص ثم تسجيل الإجابات الإليكترونية للمشاركين. من ضمن الخدمات التي تقوم هذه المواقع بتقديمها إرسال رسالات تذكير للمشاركين في الاستقصاء في خلال أسبوع أو اثنين من الميعاد الذي تم فيه إرسال رسائل البريد الإليكتروني لهم لتذكيرهم بضرورة استكمال بيانات الاستقصاء إن لم يكونوا قد قاموا بذلك بالفعل.

تتيح معظم المواقع التي تقوم بتوفير خدمة تقديم الاستقصاءات على شبكة الإنترنت فرصة للمدير القائم بعمل الاستقصاء لرؤية النتائج المبنية على الاستقصاءات التي تم الانتهاء منها أولاً بأول - وقد تكون هذه العملية شيقة للبعض إن لم تكن مثيرة للأعصاب. تقوم معظم هذه المواقع بتقديم تقارير لنتائج الاستقصاء وتمثيلات بيانية لها بمنتهى السهولة - وهذا ما يجعل التحليل الأولي لهذه البيانات غاية في السهولة واليسر. لكي تحصل على المزيد من المقارنات التفصيلية - كأن تقوم على سبيل المثال بمقارنة ما إذا كانت إجابات إحدى المجموعات التي قامت بالاشتراك في الاستقصاء مختلفة (من الناحية الإحصائية) عن إجابات مجموعة أخرى - فقد تحتاج لأن تقوم بتحميل البيانات الأولية للاستقصاء ووضعها في جدول بيانات على برنامج Excel على جهاز الكمبيوتر الخاص بك، مما سيسمح لك بإجراء التحليلات الإحصائية والاختبارات التائية (التي تستخدم لتحديد دلالة الفرق بين متوسطي عينتين). ولكن عليك أن تنتبه لشيء مهم جداً وهو أن عدداً قليلاً من الأسئلة الرئيسية تكون أسئلة عكسية - أي أن الجمل تكتب بصيغة النفي، ولذلك يجب أن يتم استبعاد نتائج الإجابة عن مثل هذه الأسئلة من متوسط النسب الإحصائية الخاصة بالإجابات الكلية للاستقصاء حتى لا تتسبب في تشويه النتائج.

كما ذكرنا سابقًا فيما يتعلق بموضوع الاستقصاءات التقييمية، فإن القيام بأخذ آراء عدة مجموعات داخلية من أفراد الشركة بشكل منفصل وكذلك القيام بأخذ آراء بعض العناصر من خارج الشركة يعد شيئًا جديراً بالاهتمام ويستحق المعاناة المبذولة في سبيل تحقيقه. وكذلك من المهم بشكل خاص أن يتم القيام بتحديد مواطن الاتفاق ومواطن الاختلاف - الواضحة من خلال الإحصائيات - في وجهات النظر المختلفة. هذا، فضلاً عن أنه من المهم أيضًا أن يتم دراسة الإجابات الخاصة بالاستقصاء التقييمي الموجه لكل مجموعة من خلال انتقاء الأسئلة التي تشير إلى أفضل الجوانب التنظيمية الموجودة في الشركة وكذلك الأسئلة التي تكشف عن أفضل الفرص التي يمكن استغلالها للقيام بالتطوير والتحسين.

بمجرد أن يحقق الاستقصاء التقييمي نتائجه المنشودة في توليد الأفكار والإيحاء بخطة عمل مناسبة، فإن مواصلة العمل في هذا المسار ستصبح أمرًا مهمًا. قم بتكليف كبار الموظفين بالشركة بهذه المهمة واجعلهم يتحملون المسئولية. ثم قم بالتخطيط لإصدار التقارير التي تنبئ بمدى تقدم الشركة والتي ستقدم لموظفي شركتك وكذلك لبعض العناصر من خارج الشركة. وأخيراً، يجب عليك أن تقوم كل فترة بإعادة تقييم أداء شركتك بوجه عام للتأكد من إحرازها للتقدم ولكي تقوم بتعديل اتجاهات العمل. إذا نظرت لمدى أهمية القيام بهذا النشاط والدور الذي يلعبه في الحفاظ على شركتك من احتمالية التعرض للمخاطر، فستجد أنه ليس كثيراً أن تقوم بهذا الاستقصاء التقييمي كل ١٢ أو ١٥ شهراً.

الفصل السابع عشر

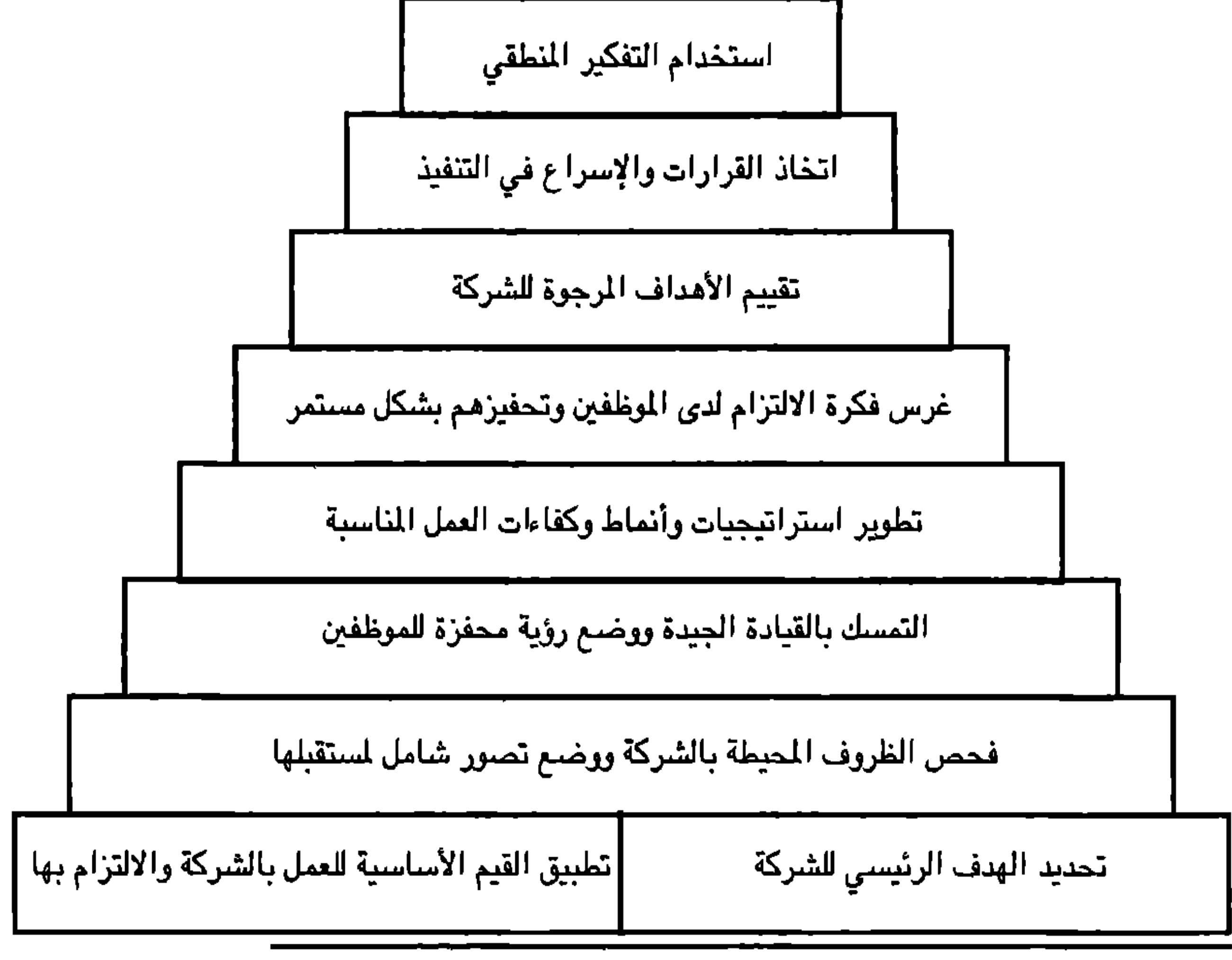
أمثلة تدريبية حول مبادئ تجنب انهيار الشركات

هل لديك ثقة تامة بأنك تفهم كل مبدأ من مبادئ تجنب انهيار الشركات بشكل جيد وعملي في الوقت نفسه؟ إذًا، دعنا نختبر مدى فهمك لها. إن الهدف من هذا الفصل هو مساعدة القارئ على أن يتعرف أكثر على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، وذلك من خلال تقديم عدد من الأمثلة التدريبية التي تشمل بعض الحالات الواقعية لتوضيح هذه المبادئ، ثم مطالبة القارئ بتحليل كل حالة. تعتمد بعض هذه الأمثلة التدريبية على التركيز على تقديم حالات سلبية (بعض الحالات المشرفة على الفشل)، بينما تقوم بعض الأمثلة التدريبية الأخرى بتقديم حالات إيجابية. كما تقدم بعض الأمثلة حالات تضم مزيجًا من الاتجاهات السلبية والإيجابية.

قد ترى نفسك أو ترى شركتك في واحدة أو أكثر من الحالات التي ستذكر في هذا الفصل. وعند قراءتك لكل حالة، تذكر الشكل الهرمي للمبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات (الشكل ١٧-١)، ثم قم بتحديد المبادئ التي لا يتم تطبيقها بشكل جيد في كل حالة.

توضح العديد من هذه الأمثلة التدريبية أيضًا النتائج السيئة المترتبة على الفشل في تطبيق مبدأ واحد أو أكثر من مبادئ تجنب انهيار الشركات، كما أن لها أكبر الأثر في حث القارئ على فكرة التغيير والالتزام بتنفيذها.

سأذكر فيما يلي عدة سيناريوهات من أنواع مختلفة من الشركات. من فضلك، قم بالتفكير مليًا في كل حالة من هذه الحالات والنتائج المترتبة عليها قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة.



الشكل (١٧-١): الشكل الهرمي للمبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات

الأخلاقيات والالتزام بأساسيات العمل

الحالة: قام أحد كبار المديرين في واحدة من أكبر ٥٠٠ شركة ناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية بتزوير حسابات النفقات الخاصة به وقبول بعض مبالغ الرشاوي من أحد الموردين. تم التحقيق مع هذا المدير وتم إثبات صحة الاتهامات الموجهة له، وبالطبع تم فصله من الشركة.

في الوقت نفسه تقريبًا وفي الشركة نفسها، تم توجيه التهم لعدد من الموظفين الذين يعملون على مستوى أقل في إحدى وحدات العمل بأن لهم تعاملات غير قانونية مع الموردين؛ حيث حصلوا منهم على بعض الفوائد الشخصية المهمة. ولذلك، تم فصل هؤلاء الموظفين من الشركة بتهمة التعاملات غير القانونية.

النتائج: لقد رأى موظفو هذه الشركة - في هذين الموقفين - أنه يتم التعامل مع جميع موظفي الشركة - على مختلف مستوياتهم - بمعيار واحد، وذلك عندما يتعلق الأمر بالالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة وبمدى استقامة وأمانة موظفيها. فلقد تلقى المدير الفاسد وموظفو وحدة العمل الصغيرة الفاسدون المعاملة نفسها وترتب على أفعالهم غير القانونية النتائج نفسها. ولقد ساعد ذلك على تعزيز اعتقاد الموظفين بأنه لا يوجد في الشركة من يتمتع بمكانة خاصة أو من يتم التعامل معه بطريقة خاصة وبأن الفريق الإداري الخاص بالمؤسسة جدي جداً فيما يتعلق بالقيم الأساسية التي وضعها للعمل داخل الشركة.

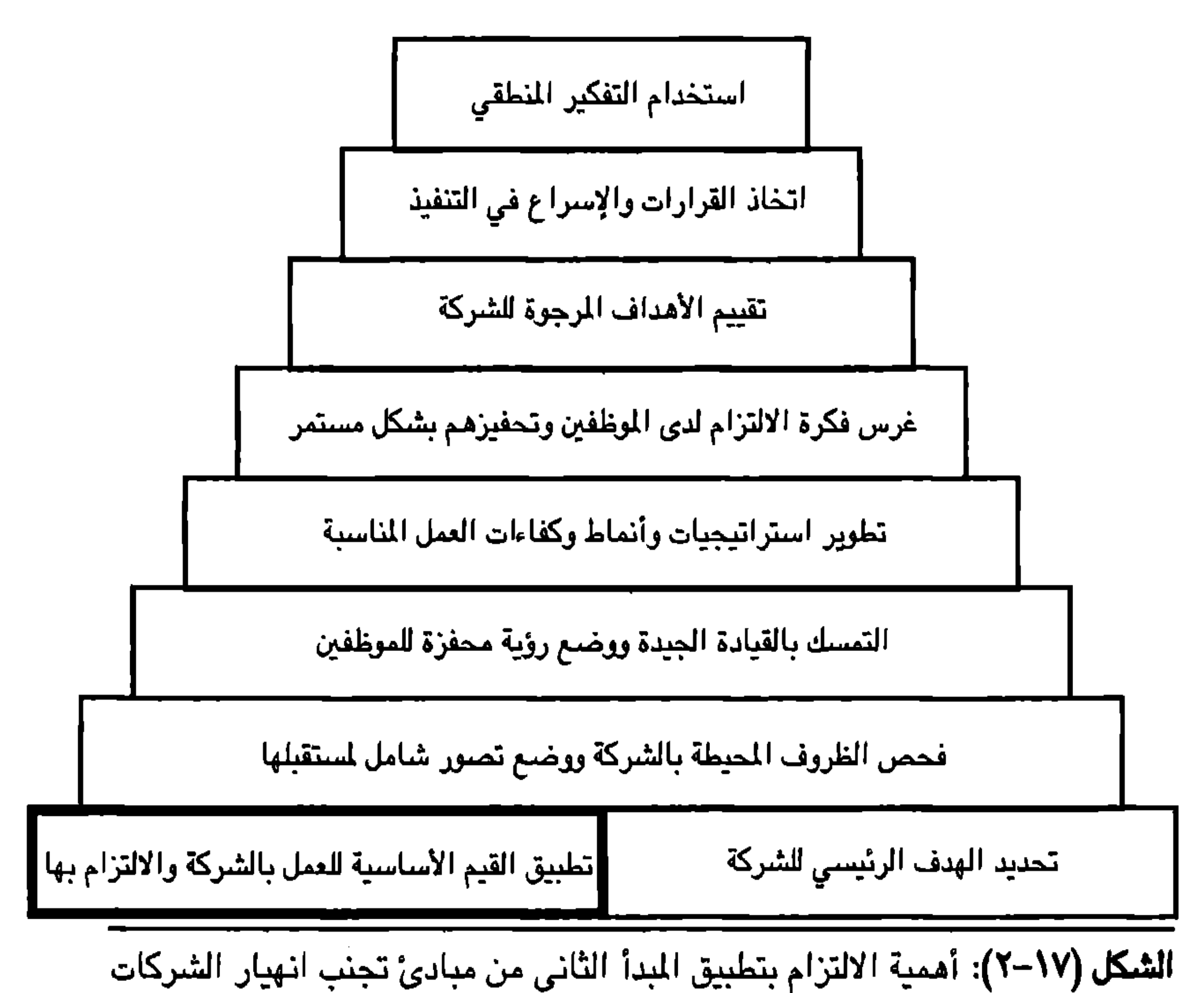
قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي نجحت إدارة الشركة في تطبيقها.

تحليل الحالة: تعد هذه الحالة مثالاً واضحًا على تطبيق القيم الأساسية القوية للعمل داخل الشركة - المبدأ الثاني (الشكل ١٧-٢). كان من الممكن لمسئولي الشركة أن يتصرفوا بطريقتين خاطئتين في هذه الحالة. أولاً، كان من الممكن للشركة أن تعامل المدير بشكل مختلف عن موظفي وحدة العمل الصغيرة، وفي الحقيقة، إن القيام بهذا كان سيكون له أثر مدمر على الشركة بأكملها. أما الطريقة الثانية، فيقوم باتباعها الكثير من مسئولي الشركات؛ حيث يعتقدون أنه يمكن حل الأمور بشكل هادئ وغير مثير للضجة إذا قاموا بإحالة الموظف الفاسد للتقاعد (إذا كان هذا الموظف قد قضى عدداً كافياً من السنين في الخدمة). لقد كان من الممكن لهذه الشركة أن تقوم بتنفيذ الطريقة الثانية، لكنها اختارت ألا تقوم بذلك. ذلك، حيث إنها اختارت أن تبعث برسالة محددة وواضحة لجميع موظفي الشركة.

إن القدرة على التقليل من حدة قرار الفصل ووضعه في أية صورة حيادية (كإحالة الموظف إلى التقاعد مثلاً) ما هي إلا محاولة قد تجذب البعض لتجنب

التطبيق الفعلي الأمين للقيم الأساسية للشركة. إن اتباع هذه الطريقة - وهذا ما لم تفعله الشركة - يمكن أن يكون له أكبر الأثر المدمر للقيم الأساسية للعمل داخل الشركة، وبالتالي يمكن أن يعرض الشركة لمخاطرة استمرار قيام الآخرين بمثل هذه السلوكيات المدمرة في المستقبل. هذا، فضلاً عن أن اتباع هذه الطريقة يمكن أن يكون له عدة آثار متتالية ومترتبة على بعضها البعض على مدى استقامة الإدارة في الشركة بوجه عام وأيضاً على روح الالتزام التي تحاول الإدارة نشرها خلال الشركة.

استطاعت الشركة أن تستفيد من هاتين الحالتين السيئتين لفساد الموظفين وتحولهما لتجارب مفيدة لبقية موظفي الشركة بحيث يستطيعون التعلم منها. وهكذا، استطاعت الشركة توضيح وإثبات القيم الأساسية للعمل بها. ولهذا، لم يتكرر حدوث مثل هذه الحالات لعدة سنوات مقبلة.



الشكل (١٧-٢): أهمية الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني من مبادئ تجنب انهيار الشركات

المواقف الافتراضية في مقابل العالم الواقعي

الحالة: يتمتع "هاري" - في الأربعينات من عمره - بحياة مهنية مستقرة؛ حيث يتولى منصب مدير في قسم التشغيل الموجود بإحدى الشركات متوسطة الحجم. لقد كان "هاري" شخصاً كفئًا ومحبوباً بشكل عام. كان "هاري" دائماً ما يقوم بتقييم جميع التحديات التي تواجهه في الشركة بوجه عام بما في ذلك قصور أداء رئيسه في العمل، رئيس قسم التشغيل (رئيس قسم العمليات) بالشركة المتقدم في العمر، وذلك حتى يستطيع التعامل مع العديد من الموضوعات المتعلقة بالموظفين. لقد قام "هاري" سراً بإقناع بعض الموظفين بأنه إذا تولى رئاسة هذا القسم في يوم ما، فإنه لن يتردد في حل المشكلات.

قامت الشركة بإجراء بعض التقييمات لإمكانية تولي "هاري" إدارة القسم بما في ذلك، وضع بعض المواقف الافتراضية بالتقييم والتي تحاكي تماماً بعض المشكلات الحقيقية الموجودة. أبلى "هاري" بلاءً حسناً في حل هذه المشكلات نظرياً. ذلك، حيث فهم ما يجب عمله لحل هذه المشكلة الافتراضية واقترح الإجراءات الضرورية التي يجب اتخاذها والتي من ضمنها إقالة المديرين الافتراضيين المتسببين في هذه المشكلة. من خلال عدد من الأحداث غير المخططة، تولى "هاري" في وقت قصير جداً منصب رئيس قسم التشغيل بالشركة. لقد أتيحت له الفرصة فجأةً لكي يقوم بالتعامل مع كثير من الموضوعات التي لم يفكر من سبقوه في تولي هذا المنصب في التعامل معها. لقد كان عامل الوقت مهماً جداً لأن الشركة كانت تواجه أزمة ثقة في إدارتها. شعر "هاري" بأنه مقيد ولم يستطع أن يتخذ أي إجراء بخصوص المشكلات الملحة التي تواجه القسم الذي يرأسه.

النتائج: تحرر الموظفون بسرعة من قوة تأثرهم الشديد بـ "هاري" وأصبحوا ينظرون إليه على أنه نسخة من رئيس القسم السابق الذي لم يكن يتمتع بأية كفاءة أو تأثير. وهذا بالإضافة إلى أن سمعة الرئيس التنفيذي للشركة الذي

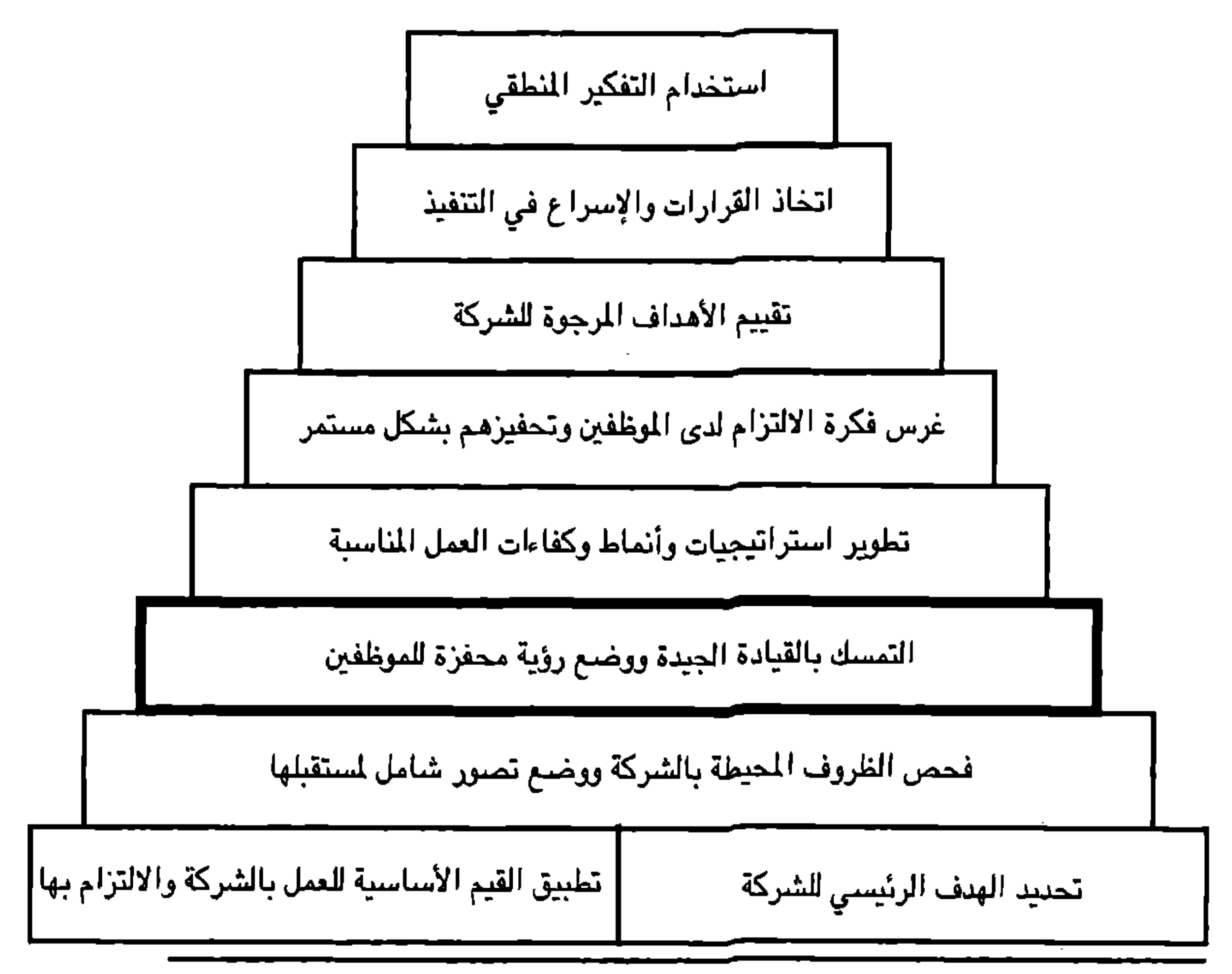
قام بتعيين "هاري" قد ساءت تمامًا. كما أصيب "هاري" نفسه بالإحباط والاكتئاب وعلى الرغم من التدريب الخاص الذي كان يتلقاه من بعض أصدقائه، فإنه لم يستطع أبدًا أن يتغلب على مشكلة عدم اتخاذه لأي إجراءات فعلية لحل مشكلات القسم.

قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي ظهر الفشل في تطبيقها.

تحليل الحالة: لنكن واضحين فيما يخص شيئًا واحدًا؛ ألا وهو أن "هاري" لم يرتكب خطأً (سوى أنه قبل وظيفة لم يكن مؤهلاً لها على الإطلاق). ولكن المتهم الأساسي في هذه الحالة هو نظام الشركة الذي سمح لـ "هاري" بأن يتدرج في المناصب إلى أن وصل لهذا المنصب.

يوجد الكثير من الأشخاص الذين يشبهون "هاري" في الكثير من الشركات؛ وهذا لأن الكثير من الشركات والمؤسسات تفشل في تطبيق جانب رئيسي ومهم جدًا من جوانب المبدأ الرابع؛ ألا وهو التمييز بين الكفاءات القيادية والكفاءات الإدارية عند ترقية الموظفين الأساسيين (الشكل ١٧-٣).

تحتاج هذه الشركة - كحد أدنى - إلى أن يكون لديها فهم واضح وقدرة على التمييز بين مفهوم قيادة العمل ومفهوم إدارة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج الشركة لأن تقوم باستخدام وسائل متعددة - بما فيها التقرير التقييمي الشامل - لتحديد القادة الحقيقيين للعمل، وبالتالي اتخاذ قرارات تعاقب أشخاص معينة على منصب ما أو عدة مناصب بناءً على هذه المعلومات. في النهاية، عندما يحدث خطأ ما لا بد من أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي بغض النظر عما إذا كان هذا الإجراء مريحًا للبعض أم غير مريح. أما الفشل في فعل ذلك، فيتسبب في إيذاء الشركة بأكملها.



الشكل (١٧-٣): الفشل في تطبيق المبدأ الرابع من مبادئ تجنب انهيار الشركات

الاستمرار في العمل دون وضع ظروف السوق في الاعتبار

الحالة: لقد واجهت إحدى الشركات التي تقوم بتصنيع منتج معين في الولايات المتحدة الأمريكية – والتي يمكن أن نطلق عليها الشركة "أ" – تحدياً مهمًا يخص أحد خطوط الإنتاج الكبرى بالشركة. لقد كان هذا المنتج يساهم بشكل رئيسي ومستمر في أرباح الشركة لعشرات السنين، ولكنه لم يعد يساهم بالقدر نفسه بعد أن تم تزويد السوق بإمدادات جديدة وقليلة التكاليف من المنتج نفسه من بعض الشركات الأخرى.

ففي الوقت نفسه الذي كانت تقوم فيه الشركة "أ" بتقييم وضعها وما يجب أن تفعله فيما يتعلق باستراتيجية الإنتاج الخاصة بها، قامت شركتا "ب" و"ج" بإعلان خططهما لغزو السوق من خلال بناء مصانع جديدة تقوم بإنتاج هذه الفئة من المنتج الذي تقوم الشركة "أ" بتصنيعه وبيعه بسعر زهيد. بعد ذلك،

قامت الشركتان بالتصريح على الملأ بأنهما سيكونان المنتجين الوحيدين لهذا المنتج بأقل تكلفة، وبالتالي سيقومان باختراق السوق والمنافسة على المدى الطويل. واصلت الشركة "أ" مسيرتها في هذا التنافس المضني لكي تقوم بشراء إحدى الشركات الأخرى التي تقوم بإنتاج منتجها نفسه (وسنطلق عليها الشركة "د"). استطاعت الشركة "أ" بالفعل شراء الشركة "د"، ومن ثم أصبح حجمها أكبر، ولكنها لا تزال تتبع أسلوباً تقليدياً للغاية في عملها ولم تستطع أن تطرح منتجها في السوق بأسعار زهيدة. لم يثنِ قيام الشركة "أ" بذلك شركتي "ب" و"ج" عن خططهما (كما تمنى الفريق الإداري الخاص بالشركة "أ")، واستمرا في بناء مصانعهما الجديدة قليلة التكاليف وطرح المنتج الذي يقومان بإنتاجه في السوق بأسعار زهيدة من أجل جذب العملاء.

النتائج: لقد تسببت تصرفات الشركة "أ" في حدوث اضطراب اقتصادي هائل بالشركة لأن المنافسين قاموا بتنفيذ نماذج الأعمال الخاصة بهم. كما ضعفت معنويات موظفي الشركة (حيث اعتقد الكثير منهم حدوث خطأ ضخم باستراتيجية العمل الخاصة بالشركة)، كما كان لتصرفات الشركة "أ" تأثير عكسي على مساهميها.

قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي فشلت إدارة الشركة في تطبيقها.

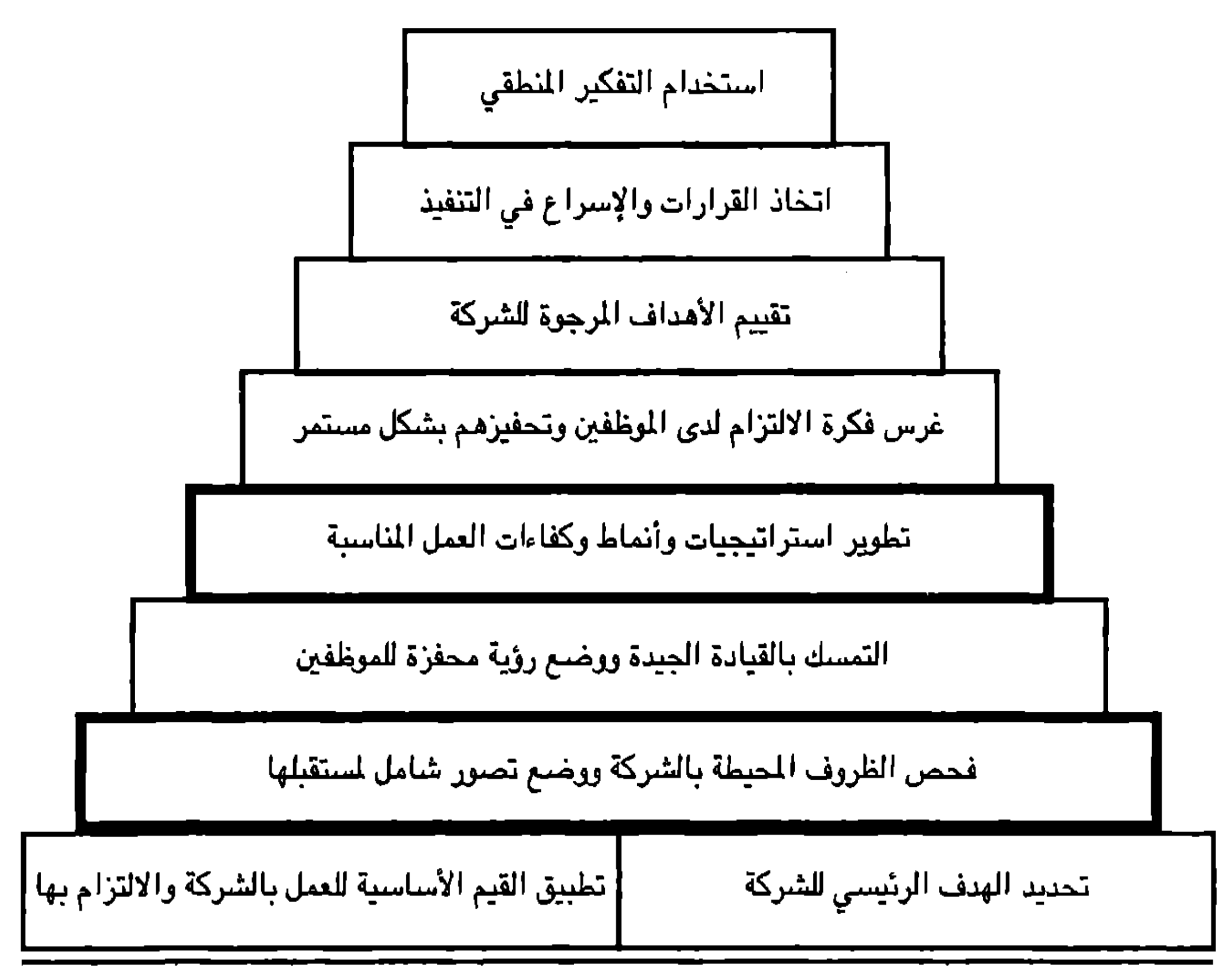
تحليل الحالة: تعد هذه الحالة مثالاً صريحاً لعدم تطبيق المبدأ الثالث من مبادئ تجنب انهيار الشركات؛ ألا وهو فحص الظروف المحيطة بالشركة ووضع تصور شامل لمستقبلها. كما تعد أيضاً مثالاً واضحاً لعدم تطبيق المبدأ الخامس؛ ألا وهو تطوير استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل المناسبة (الشكل ١٧-٤).

عاشت الشركة "أ" فترة كبيرة من الازدهار للدرجة التي اعتقدت معها أن أسلوب عملها يفرض سيطرته على السوق وأن ظروف السوق تتوقف على ما تقوم به من عمل وظل هذا الاعتقاد قائمًا لديها حتى بعد ظهور منافسين لها.

في هذه الحالة الخاصة، لم تستطع الشركة "أ" تقدير الظروف من حولها ولم تستطع أن تضع احتمالية أن يستمر منافسوها في وضع وتنفيذ خططهم بغض النظر عما ستقوم به الشركة "أ". وهذا فضلاً عن أن الشركة فشلت في معرفة والتعامل مع التحول الرئيسي الذي حدث في نموذج العمل والذي يعتمد عليه منافسوها. ولكنها بدلاً من أن تحاول أن تواكب التطور الجديد، اعتمدت على محاولة إنتاج المزيد من المنتج نفسه تبعًا لنموذج العمل القديم. ولذلك، فقد كانت نتائج القيام بذلك حتمية الحدوث.

لكي تتجنب هذه الشركة تكرار حدوث هذا الخطأ الفادح عند قيامها بإنتاج منتج آخر أو عند خوض أسواق أخرى، فإنها تحتاج إلى ما يلي:

- أن تكون جدية جداً فيما يتعلق بتقييم ما يقوم به منافسوها من الشركات الأخرى وأن تنظر إليه بعين الاعتبار
- أن تدرك أنه لم يعد بمقدورها التأثير على خطط الشركات الأخرى
- أن تقوم بوضع نماذج وأنماط جديدة للعمل
- أن تضع في اعتبارها مدى تدهور مكانتها ووضعها المالي الحالي وتحاول استغلال فرص الاتحاد بينها وبين الشركات الأخرى



الشكل (١٧-٤): فشل الشركة في تطبيق المبدأين الثالث والخامس من مبادئ تجنب انهيار الشركات

عدم مطابقة الأفعال للأقوال

الحالة: قام الرئيس التنفيذي الجديد لإحدى الشركات التي بها مشاكل كثيرة بمجرد توليه لمنصبه بالذهاب لزيارة جميع مواقع الشركة. كان الهدف من تلك الزيارات هو التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون بشكل جيد خطورة وضع الشركة الملح وكذلك حثهم على المشاركة الفعالة لكل منهم في تغيير هذا الوضع الخطير وإنقاذ الشركة من الانهيار.

ناقش هذا الرئيس التنفيذي عدة موضوعات في خلال تلك الزيارات وقد كان من ضمنها ما يلي:

- إن بيئة العمل من حولنا تتغير بشكل سريع جداً والشركات التي تستطيع النجاح هي فقط الشركات التي لديها القدرة على التغيير بشكل أسرع

من هذه البيئة. بعبارة أخرى، دائمًا ما يحدث التغيير حولنا بشكل مستمر، ولهذا فعلينا أن نواكب دائمًا هذا التغيير.

- ستتبع الشركة نظامًا جديدًا لمتابعة الأداء الجيد؛ حيث أنها ستقوم بمكافأة من يقوم بتغييرات ناجحة ويحقق نتائج مثمرة. أما بالنسبة للقيام بعرقلة حركة التغيير أو عدم الاهتمام من الأصل بتحقيق نتائج جديدة أفضل من سابقاتها، فسيكون له عواقب أخرى.

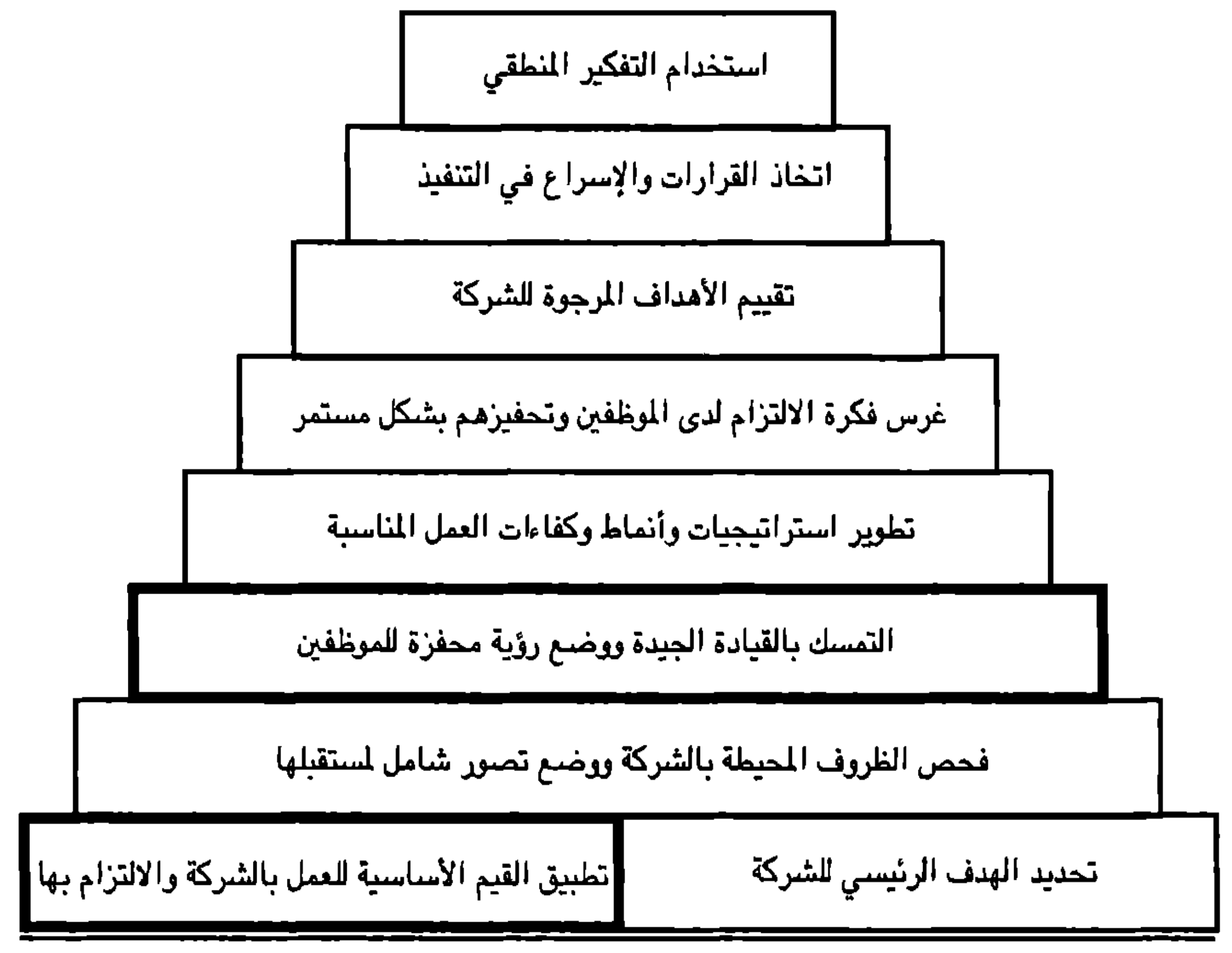
قام الرئيس التنفيذي الجديد في أول ستة شهور من توليه المنصب الجديد بتعيين الكثير من الموظفين الموجودين في الشركة في بعض المناصب العليا وقد بدا هذا مخالفًا للموضوعات الأساسية التي تكلم عنها. فعلى سبيل المثال، قام الرئيس التنفيذي بتعيين مدير يعرف عنه أنه ضد التغيير في منصب رئيس أحد الأقسام. كما أنه قام بتعيين مدير آخر - معروف عنه أنه يقوم كثيراً بمناقشة بعض الأمور التقنية ولكن لا يعرف عنه أنه بادر بتطبيق أية أفكار جديدة أو قام بتحقيق أية نتائج مهمة أو أنه لديه الرغبة في خوض مخاطر تجارية - في منصب رئيس أحد الأقسام.

النتائج: تأثرت مدى مصداقية الرئيس التنفيذي لدى موظفي الشركة بشدة بسبب اتخاذه لهذه القرارات وغيرها من القرارات المماثلة. أصبح الموظفون يشكون بشدة في أهداف الرئيس التنفيذي. وقد كان هذا شيئًا غير سار على الإطلاق لأن الرئيس التنفيذي للشركة كان صادقًا ومخلصًا بالفعل فيما يقوله، ولكنه قام باتخاذ قرارات خاطئة بشأن اختيار بعض الأشخاص غير الملائمين لتولي مناصب قيادية بالشركة.

قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي فشل الرئيس التنفيذي للشركة ومستشاروه في تطبيقها.

تحليل الحالة: تعد هذه الحالة مثالاً صريحاً للفشل في تطبيق المبدأ الرابع. وقد حدث ذلك بسبب الفشل في التمييز بشكل قاطع بين مفهوم قيادة العمل ومفهوم إدارة العمل وأيضًا بسبب الفشل في اختيار قادة العمل الحقيقيين الذين يستطيعون تولي العديد من المناصب الرئيسية. كما تعد هذه الحالة مثالاً للفشل في تطبيق المبدأ الثاني؛ وهذا لأن الرئيس التنفيذي للشركة قد قام بتقديم بعض الموضوعات والقيم الرئيسية للعمل حتى تستطيع الشركة تحقيق النجاح، ولكنه فشل شخصيًا في التصرف بأسلوب يعزز من هذه القيم ويدعمها (الشكل ١٧-٥).

إن التصرف السليم الذي يجب القيام به لإصلاح الأوضاع في هذه الحالة - مع الأخذ في الاعتبار التدمير الذي حدث لمصداقية الرئيس التنفيذي للشركة لدى الموظفين - هو القيام فوراً بتصحيح الأوضاع وإلغاء هذه التعيينات غير السليمة. بالطبع، هذه ليست بالمهمة السهلة، ولكنها يمكن أن تصبح أسهل كثيراً إذا وضعنا في الاعتبار حقيقة واحدة؛ ألا وهي أن الموظفين داخل الشركة يعلمون جيداً أنه تم ارتكاب الأخطاء وبالطبع، فإنهم سيتوقعون من الرئيس التنفيذي للشركة أن يقوم بإصلاح تلك الأخطاء وأن يقوم بتنفيذ التحدي الذي قام هو نفسه بإغفاله. لكي تتجنب هذه الشركة حدوث مثل هذه الأخطاء مرة أخرى في المستقبل، لا بد وأن تقوم بعمل تقرير تقييمي شامل عن كل المديرين الرئيسيين بالشركة حتى تستطيع قياس مدى قدرتهم على قيادة العمل ووضع ذلك في الاعتبار عند القيام باتخاذ أي قرارات مستقبلية.



الشكل (١٧-٥): فشل الشركة في تطبيق المبدأين الثاني والرابع من مبادئ تجنب انهيار الشركات

علاقة القدرة على التوقع بالنجاح

الحالة: لقد كانت إحدى الشركات - التي لها باع طويل في مجال الهندسة والإنتاج - تتمتع بخبرة طويلة ومهارة فائقة في عمل التحليلات الوافية للمشروعات الرئيسية التي تنوي تنفيذها. ولذلك، كانت الشركة تحصل على بيانات شاملة عن جميع الجوانب الهندسية والمحاسبية والشرائية وتستخدمها في عمل التقييمات الخاصة بالمشاريع. لم يتم ترك أي جانب من جوانب أي مشروع رئيسي للشركة دون القيام بتغطيته بالكامل في التحليل، سواء الجانب الخاص بحجم الاستثمار في المشروع أو كيفية مواجهة الطوارئ التي يمكن أن تحدث في أثناء تنفيذه أو المدة اللازمة لإنجازه على الوجه الأكمل أو خطط تزويد الأنشطة التجارية للمشروع ... إلخ. يعرف الأشخاص المسئولون عن الإنتاج بالشركة وكذلك المسئولون عن الجوانب التقنية الخاصة بالعمل

أي المشروعات المطروحة للتنفيذ سيكون لها أهمية، ولهذا يقومون بوضع خطة عمل لهذا المشروع تحتوي على جميع البنود والتفاصيل المتعلقة به لمدة ١٠ سنوات قادمة.

يمر التقرير الذي يحتوي على هذه الخطة والذي سيتم تقديمه بشكل رسمي بعدة مراحل للمراجعة للدرجة التي يخرج معها الملخص التنفيذي النهائي لهذا المشروع متقنًا بشكل رائع ودقيق كأعظم اللوحات الفنية. كما يتم وضع هذا الملخص التنفيذي النهائي بحيث يتم وضع النقاط الأساسية الخاصة بالمبيعات في عدد قليل من الصفحات. في جميع الحالات، يكون أحد أهم عناصر هذا التقرير هو نسبة الربح العائدة من الاستثمار والتي يتم حسابها بمنتهى الدقة.

لسوء الحظ، لا تتحقق دائمًا النسب المتوقعة للأرباح العائدة من الاستثمار. ذلك، حيث دائمًا ما تفاجئ العوامل الخارجية هذه الشركة وتتسبب في تأجيل تنفيذ معظم بنود خطة العشر سنوات الموضوعة بسبب التدهور الذي تتعرض له اقتصاديات المشروع. هذا، فضلاً عن قيام المنافسين بعمل أشياء غير متوقعة وغير مفهومة بشكل منتظم - مما يتسبب أيضًا في حدوث خلل بالاقتصاديات المتوقعة للمشروع.

قام كبار أفراد الفريق الإداري بالشركة - قبل فوات الأوان - بتحديد المشكلات الأساسية وأدركوا أن مشروعات الشركة تتعرض لمثل هذه الاضطرابات بسبب تركيز الشركة بشدة على العوامل الداخلية لنجاح المشروع وعدم النظر بعين الاعتبار للعوامل الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها وكذلك بسبب ما تتصف به العملية الاستراتيجية من قلة تبصر بالمستقبل.

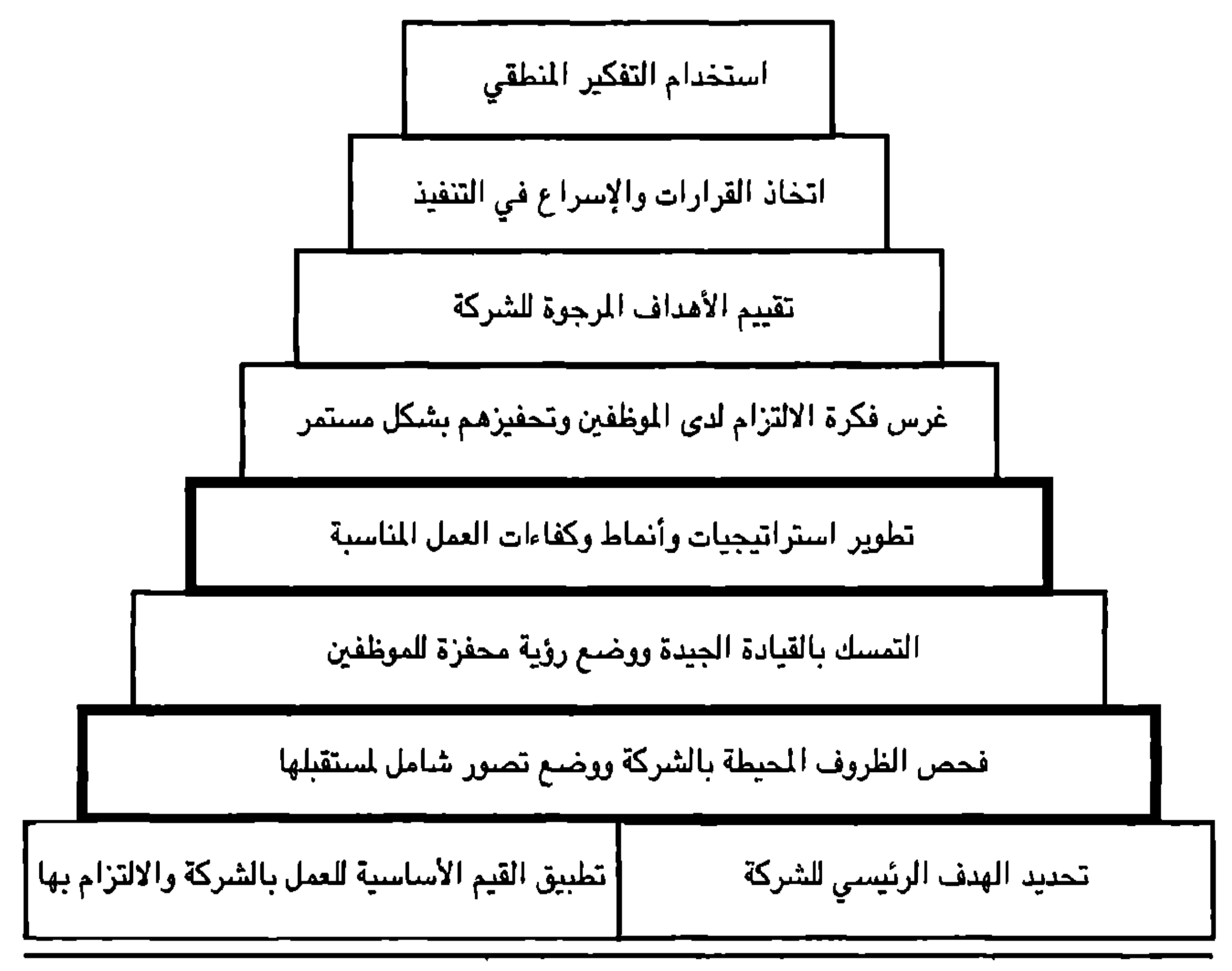
النتائج: استطاعت هذه الشركة - في الوقت المناسب - أن تتجنب تجربة التعرض لفشل استراتيجيتها - والتي كان من المتعذر اجتنابها إن لم تنتبه الشركة. على الرغم من أن الشركة لا تزال تعاني من بعض الآثار السيئة المترتبة على ما تعرضت له، فإن موظفيها والعناصر الخارجية التي لها بعض

التعاملات معها قد تجددت ثقتهم في الرؤية المستقبلية طويلة المدى الخاصة بالشركة.

قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي نجحت إدارة الشركة في تطبيقها.

تحليل الحالة: لقد كانت نقطة الضعف الأساسية في هذه الحالة تكمن في المبدأ الثالث؛ ألا وهو وضع تصور شامل لمستقبل الشركة. لقد تميزت الشركة بالفعل في العديد من الجوانب، كالجوانب الهندسية والمحاسبية والشرائية. ولكن دائمًا ما كانت الشركة تُفاجأ بالتطورات الحادثة في السوق بسبب تركيزها الشديد على العوامل الداخلية التي ستتسبب في نجاح المشروع والقصور الذي كانت تعانيه في تطبيق المبدأ الثالث. وكنتيجة إضافية لما تعرضت له الشركة، فإنها اتجهت إلى وضع وتطبيق بعض المشروعات والاستراتيجيات التقليدية، وهو ما يعد أيضًا قصورًا في المبدأ الخامس من مبادئ تجنب انهيار الشركات (الشكل ١٧-٦).

لكي يتم تجنب تعرض الشركة للفشل، قام كبار أعضاء الفريق الإداري للشركة بتلبية الحاجة إلى زيادة الانتباه لظروف السوق - وخاصة للسلوكيات المتغيرة للمنافسين، كما زادت لديهم الرغبة في وضع وتطبيق بعض الاستراتيجيات والمشروعات والاستثمارات غير التقليدية (وهذا هو التطبيق المبتكر للمبدأ الخامس من مبادئ تجنب انهيار الشركات). ولقد كان من أهم الإجراءات التي قام بها أعضاء الفريق الإداري للشركة من أجل تنفيذ تلك التغييرات القيام بتعيين بعض المواهب الشابة - من خارج مجال الصناعة - في المناصب الإدارية العليا بالشركة.



الشكل (١٧-٦): فشل الشركة في تطبيق المبدأين الثالث والخامس من مبادئ تجنب انهيار الشركات

أهمية معرفة الأسباب الحقيقية للفشل

الحالة: تشق إحدى الشركات متوسطة الحجم طريقها بجهد في مجال النشاط التجاري الذي تعمل فيه. تتعرض هذه الشركة بين الحين والآخر لسنة من الرخاء، ولكنها تعاني بعدها من عدة سنوات متتالية من العسرة. بتكرار حدوث هذه الدورات المتتالية من التعرض للرخاء ثم للأزمات، قامت الشركة بتغيير أهدافها من أهداف استراتيجية لأهداف قصيرة المدى وأهداف تكتيكية وغيرها من الأهداف البسيطة.

في ظل بيئة العمل الموجودة في الشركة، أصبح لوجهات النظر الشخصية لرئيس القسم المالي بالشركة أهمية وتأثير كبير. لقد اهتم رئيس القسم المالي بالشركة بشدة بمظهر الموازنة العامة. وقد تم ترجمة هذا الاهتمام إلى وضع

الكثير من القيود الصارمة على الأنشطة الاستثمارية الجديدة والانشغال التام في محاولة تحسين النتائج الناتجة عن بعض أنماط ونماذج العمل القديمة جداً والوصول بها لأفضل المستويات. هذا، بالإضافة إلى الاهتمام الشديد بهيكل التكاليف ولقد تم في النهاية ترجمة هذا الاهتمام إلى القيام بإنقاص عدد العاملين بهدف التقليل من تكلفة المرتبات؛ حيث إن الإدارة لم تكن لتستطيع أن تبادر بمثل هذا التصرف بمفردها.

النتائج: في خلال هذه الفترات المتتالية من الكساد والرواج، قامت الشركة بمجهودات مضنية للتحكم في الأنشطة الاستثمارية والأنشطة التي تحتاج إلى نسبة كبيرة من الإنفاق. كما قامت الشركة بإنقاص عدد الموظفين غير النقابيين الذين يتقاضون مرتبات عالية. وعلى الرغم من قيام الشركة بهذه التصرفات التي سببت ضرراً لبعض الموظفين، فإنها لاحظت أن هوامش أرباحها ونتائج العمليات الإنتاجية فيها لا تزال تتعرض للتدهور المستمر - مما سبب حالة من الذعر لدى مسئولي الشركة. وكلما استمر تدهور نسبة الأرباح ونتائج العمليات الإنتاجية في الشركة، تجددت المجهودات المبذولة للتحكم في الأنشطة الاستثمارية والأنشطة التي تحتاج إلى نسبة كبيرة من الإنفاق وزاد تنفيذ قرار إنقاص العمالة. ومع ذلك، لم يمنع القيام بجميع هذه الإجراءات من تدهور الميزانية العامة للشركة أكثر وأكثر، كما استمرت نتائج العمليات الإنتاجية في الازدياد سوءاً يوماً تلو الآخر. ولهذا، ازداد تدهور الوضع المالي للشركة وأصبح في منتهى الخطورة.

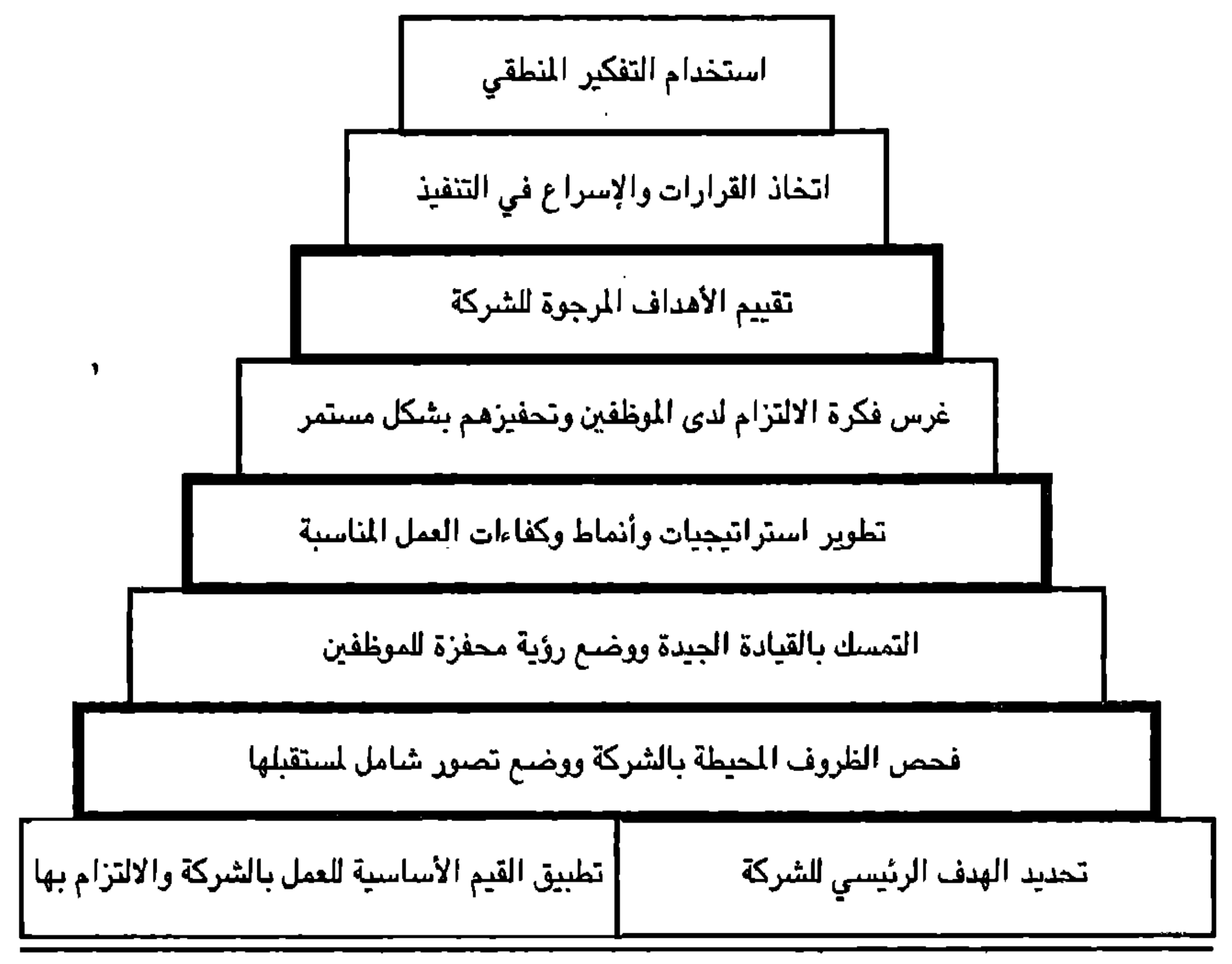
قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي فشلت الشركة في تطبيقها.

تحليل الحالة: إذا حاولنا معرفة مدى تطبيق هذه الشركة للمبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، فسنجد أن هناك عدة مبادئ غير مطبقة على الإطلاق في هذه الشركة وقد أدى عدم تطبيقها إلى المساهمة في حدوث المشكلات التي تتعرض لها هذه الشركة. ذلك، حيث إن النظرة الضيقة للأمور والتركيز فقط على مظهر الموازنة العامة للشركة وعلى القيام بتقليل عدد العمالة يعد فشلاً في تطبيق المبدأ السابع؛ ألا وهو تقييم الأهداف المرجوة للشركة. ولكن يعد هذا الفشل فرعيًا بالنسبة للفشل الرئيسي؛ ألا وهو الفشل في طرح الأسئلة المناسبة التي يتم منها معرفة الأسباب الرئيسية لتدهور الشركة (المبدأ الثالث؛ وضع تصور شامل لمستقبل الشركة) بالإضافة إلى المبدأ الخامس؛ ألا وهو تطوير استراتيجيات وأنماط وكفاءات العمل المناسبة (الشكل ١٧-٧).

لكي تستطيع هذه الشركة الخروج من كبوتها، فإنها تحتاج إلى ما يلي:

- الاعتراف بأساسيات الصناعة والعوامل المتغيرة التي تتحكم فيها والتي كانت السبب الرئيسي في التدهور طويل المدى الذي تعرضت له الشركة
- وضع تصور للطريقة التي تستطيع أن تنجح من خلالها في هذا العالم الجديد وذلك من خلال تطبيق أنماط مختلفة للعمل والاستثمار في جوانب العمل الناجحة لديها والتعامل مع الجوانب التي يوجد بها بعض القصور والخلل (ربما من خلال الاتحادات بينها وبين شركات أخرى).

لا تحتاج هذه الشركة لكي يتم إنقاذها من الفشل سوى إلى أن يقوم المسئولون بها بتغيير طريقة تفكيرهم وتعاملهم مع المشكلات.



الشكل (١٧-٧): فشل الشركة في تطبيق المبدأين الثالث والخامس من مبادئ تجنب انهيار الشركات

التطبيق الخاطئ لمفهوم الشركة العالمية

الحالة: كانت إحدى الشركات العالمية التي لديها نشاط إنتاجي في سبع دول تعاني من بعض المشكلات في الأداء. ولذلك، فكر كبار أفراد الفريق الإداري لهذه الشركة في أن يوسعوا نشاطهم وأن يصبحوا أكثر عالمية كجزء من الحل لهذه المشكلة.

ومن ثم، تم استدعاء مستشاري الإدارة وتم القيام بإعادة تصميم للهيكل التنظيمي للشركة بشكل أساسي وجوهري. قبل القيام بهذا التغيير كان كل فرع من فروع الشركة في الدول المختلفة يتحمل مسئولية الأرباح والخسائر الخاصة به بشكل منفصل عن الشركة الأم مع الحرص على تقديم هذا الفرع لبيان الربح والخسارة الخاص به للمقر الرئيسي للشركة. أما بعد أن تم إعادة

تصميم الهيكل التنظيمي للشركة، أصبحت الفروع المختلفة المنتشرة في دول العالم لا تتحمل مسئولية الأرباح والخسائر الخاصة بها بشكل منفصل، ولكن كان يتم تجميع كل بيانات الأرباح والخسائر لجميع الفروع مع بعضها البعض في مكتب الرئيس التنفيذي الشامل للشركة. علاوة على ذلك، كان كل فرع من فروع الشركة يتحمل المسئولية الوظيفية الخاصة بأقسام المبيعات والتسويق والعمليات الإنتاجية وغيرها من الأقسام. وأصبحت التقارير الخاصة بهذه الأقسام لا يتم تقديمها إلى الفرع الموجود بالدولة ولكن يتم تقديمها إلى المكتب العالمي الموجود في المقر الرئيسي للشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقات بين هذه الأقسام المختلفة لم تعد ترتبط ببعضها البعض على نحو واضح من خلال مؤشر الأرباح والخسائر الخاص بكل فرع من فروع الشركة على حدة.

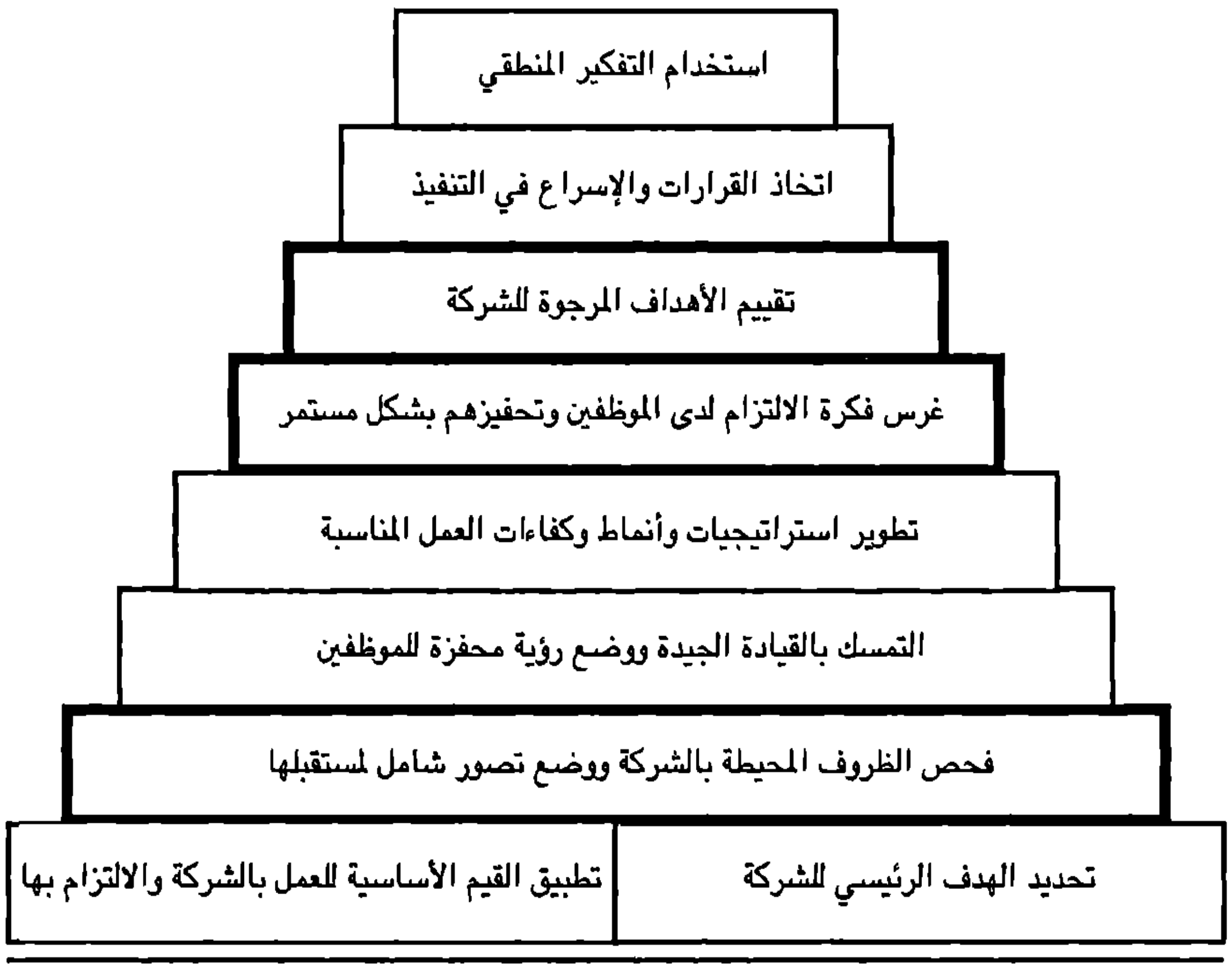
النتائج: ازداد التعقيد التنظيمي للشركة سوءاً وقلت سرعة اتخاذ القرارات؛ وذلك لأن معظم القرارات التي كان من الممكن أن يتم اتخاذها على المستوى المحلي لفرع الشركة الموجود في دولة ما لا بد وأن يتم اتخاذها الآن من قبل المسئولين في المقر الرئيسي للشركة.

قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي فشلت إدارة الشركة في تطبيقها.

تحليل الحالة: لقد تسبب القيام بإعادة تنظيم الشركة – والذي كان الهدف منه تحقيق مصلحة الشركة – مع إغفال الكثير من المبادئ الرئيسية لتجنب انهيار الشركات في الوقت نفسه في حدوث ضرر بالغ وفقدان للقوة الدافعة في هذه الشركة. لقد أغفلت الشركة المبدأ الثالث لتجنب انهيار الشركات؛ ألا وهو وضع تصور شامل للمستقبل في محاولتها لتطبيق مفهوم العالمية الذي يبدو وأنه كثيراً ما يغفل واقع الأسواق المحلية والإقليمية. بالإضافة إلى ذلك، لم تهتم الشركة بتطبيق المبدأ السادس (غرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم

بشكل مستمر) ولم تهتم بالمبدأ السابع (تقييم الأهداف المرجوة للشركة)؛ مما أدى إلى عدم التزام الموظفين بشكل كافٍ. والأسوأ من ذلك هو عدم وجود أي تنسيق أو تفاهم بين الأعمال التي تقوم بها أجزاء وفروع الشركة المختلفة (الشكل ١٧-٨).

يكمن الحل في أن تقوم هذه الشركة بتطبيق المبدأ الثالث وتجعل له دوراً بارزاً ومهمًا في التأثير على الهيكل التنظيمي الصحيح للشركة. لا بد للشركة أن تقوم فوراً بالعمل على تبسيط وتقييم الأهداف المشتركة بين كل أجزاء الشركة والتركيز على تنفيذها. كما يجب على المسئولين بالشركة أن يقوموا بغرس فكرة الالتزام لدى الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر على العمل والتنسيق مع بعضهم البعض.



الشكل (١٧-٨): فشل الشركة في تطبيق المبدأ الثالث والسادس والسابع من مبادئ تجنب انهيار الشركات

حدوث تدهور تدريجي

الحالة: كانت إحدى الشركات عتيقة الطراز التي تقوم بتصنيع أحد المنتجات تواجه العديد من تحديات السوق والتحديات الداخلية في مجال العمل الخاص بها. لقد تدهور المركز الائتماني الخاص بهذه الشركة بشكل واضح ومستمر على مدار عقدين من الزمن إلى أن تخلت الشركة عن مركزها ووضعها المتميز في هذا المجال الصناعي للشركات الجديدة الناشئة في المجال نفسه. وهذا بالإضافة إلى أن الشركة قد وجدت أنه من الصعب استعادة أفضل الكفاءات التي كانت تعمل لديها، كما وجدت أنه من الأصعب أن تقوم بجذب عدد من الموظفين الجدد الشباب للعمل بالشركة.

لقد أدركت الشركة - بعد أن قامت بتقدير الاتجاهات الاقتصادية والصناعية من حولها - أن الأمور تنفلت من بين يديها وأن العالم أصبح سريع التغير. ومع ذلك، بدا الفريق الإداري للشركة - وخاصة أفراد الإدارة العليا - منشغلاً بشدة في مناقشات ومجادلات خاصة بسياسة الشركة والإجراءات الشكلية وجداول الأعمال الشخصية والأدوار السياسية. وهكذا، أصبحت عملية اتخاذ القرار تستغرق وقتًا أطول من ذي قبل. ففي ظل وجود هذه الشركة في عصر الإنترنت، ستجد أن أغلب كبار المديرين التنفيذيين بها لا يستطيعون الاجتماع والقيام بشكل سريع بتحديد موضوعات العمل الرئيسية التي يجب التعامل معها والنقاش في مدى فاعلية الخيارات المتاحة والقيام بالتنفيذ الفوري للقرارات. وفي ظل الوجود في بيئة عمل تتطلب حدوث كل شيء فيها بسرعة فائقة، ستجد أن الفريق الإداري للشركة يستغرق وقتًا طويلاً لاتخاذ وتنفيذ قرار ما.

النتائج: لقد نتج عن عدم قدرة الشركة على اتخاذ القرارات بشكل سريع وتنفيذها بشكل فوري ضعف الأداء الإنتاجي لها بشكل كبير جداً في حالة ما إذا قورن بأداء الشركات الحديثة المنافسة لها وأيضًا بالنسبة للعمالة ذات الكفاءة المتزايدة في الشركات الأخرى. وأخيراً، بدأت العمالة الموجودة في الشركة تفقد

حماسها وتركيزها، كما بدأ الكثير من أمهر المتخصصين في الشركة في البحث عن مكان آخر يتمتعون فيه بحياة مهنية ناجحة ترضي طموحاتهم.

قبل أن تقوم بقراءة تحليل هذه الحالة، قرر ما المبدأ أو مجموعة المبادئ التي تعرضت للمخاطرة في هذه الحالة وما المبادئ التي ظهر الفشل في تطبيقها.

تحليل الحالة: تعد هذه الحالة مثالاً للفشل في تطبيق المبدأ الثامن؛ ألا وهو القدرة على اتخاذ القرارات والإسراع في تنفيذها. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه حاليًا هو، لماذا فشلت الشركة في تطبيق المبدأ الثامن؟ (الشكل ١٧-٩).

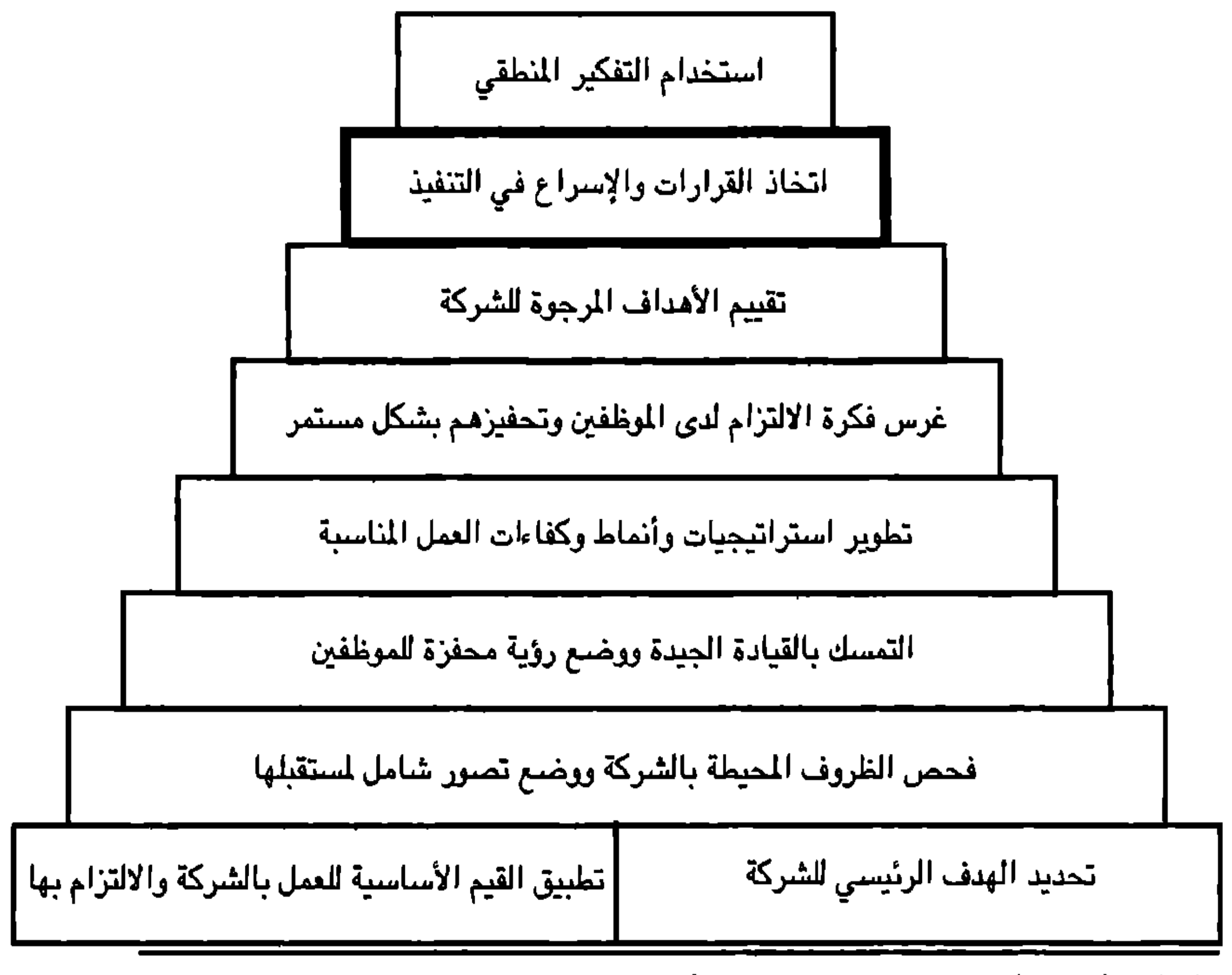
قد يكون السبب في ذلك هو أنه لا يوجد تنسيق أو انسجام بين أفراد فريق الإدارة العليا وأنهم لا يستطيعون العمل كفريق عمل واحد. كما يوجد احتمال آخر وهو أن واحداً أو اثنين من أفراد هذا الفريق لا يؤدي عمله بكفاءة، وبالتالي لا يوجد له أية مساهمة مؤثرة في فريق العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يوجد أحد الاحتمالات الذي يطرح نفسه بقوة؛ ألا وهو أن الشركة تفشل في الواقع في تطبيق واحد أو اثنين من المبادئ الأساسية لتجنب انهيار الشركات (على سبيل المثال، من المبدأ الأول إلى المبدأ السابع)، وهذا ما يسهم بشكل رئيسي في فشل المبدأ الثامن. إذا تم القيام بتقييم دقيق لأفراد فريق الإدارة العليا وثبت أنه لا وجود لعدم توافر الانسجام أو حدوث اختلال وظيفي فيما بينهم، فمن المحتمل بشكل كبير جداً أن يكون السبب في وضع الشركة المتدهور هو الفشل في تطبيق واحد أو أكثر من المبادئ السابقة.

تحتاج هذه الشركة - وخاصة أفراد فريق الإدارة العليا - إلى أن تواجه نفسها بمنتهى الصراحة وتقوم بتقييم الأخطاء التي تراها. يمكن القيام بهذه المواجهة من خلال الطلب من موظفي الشركة بأن يقوموا بعمل تقرير تقييمي غير موقع عن أداء الشركة أو من خلال الاستعانة بطرف ثالث غير متحيز لعمل هذا التقرير عن الشركة. يمكنك أن تستعين ببعض الأفكار الأخرى الخاصة

بعملية الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالإصلاح من خلال عملية التقييم التي يمكنك أن تستعين فيها ببعض النماذج التقييمية الواردة في الفصل السادس عشر وفي ملحق هذا الكتاب.

وفي النهاية، عندما يتعلق الأمر بشيء مهم للغاية كالقيام بالتعامل مع وضع شركتك ومعالجة المشكلات بها ووضع خطة عمل مناسبة، فإن القاعدة الأساسية التي يجب أن تستخدمها هي ألا تقوم بتخمين حقيقة وضع شركتك، ولكن قم بالتقييم.



الشكل (١٧-٧): الفشل في تطبيق المبدأ الثامن من مبادئ تجنب انهيار الشركات

الملحق

نماذج الاستقصاء التقييمية

يقدم هذا الملحق بعض نماذج الاستقصاء التقييمية المبنية على المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات، وذلك لمساعدة القارئ في البدء في القيام بعملية تقييم ناجحة لشركته كما سبق وأن ذكرنا في الجزء الرابع من هذا الكتاب. تتكون هذه النماذج من الأسئلة الرئيسية المرتبطة بكل مبدأ من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات.

لقد تم وضع هذه النماذج بحيث يتم الحصول على المعلومات اللازمة من المجموعات التالية:

- أفراد فريق الإدارة العليا الحالي للشركة
- قادة العمل المستقبلي في الشركة
- الموظفون
- العناصر الخارجية (العملاء والموردون)

تقييم الشركة من أعلى إلى أسفل: أفراد فريق الإدارة العليا بالشركة

المبدأ الأول	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تتطرق أنشطة الشركة لتلبية بعض الاحتياجات الأساسية للمجتمع الذي نعيش فيه (بعبارة أخرى، يوجد لدى شركتنا هدف).					
يوجد لدى الشركة هدف رئيسي واضح ومحدد.					
الهدف الرئيسي للشركة مفهوم جيداً من قبل الموظفين.					

الهدف الرئيسي للشركة مفهوم جيداً من قبل العناصر الخارجية التي تتعامل مع الشركة (العملاء والموردون).					
يوفر الهدف الرئيسي للشركة الإرشاد اللازم لموظفيها.					
يتحدث أفراد فريق الإدارة العليا للشركة عن الهدف الرئيسي لها بصفة دورية.					
نحن نلتزم فعلاً بالهدف الرئيسي للشركة.					

المبدأ الثاني	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
القيم الأساسية للعمل بالشركة محددة بشكل واضح.					
القيم الأساسية للعمل بالشركة سهلة التذكر.					
يتم باستمرار نقل القيم الأساسية للعمل بالشركة للموظفين.					
يتم تعزيز القيم الأساسية للعمل داخل الشركة من خلال التصرفات والأحداث اليومية.					
القيم الأساسية للعمل داخل الشركة جديرة بأن يتم تصديقها واحترامها لأنها تمثل ما نهتم به فعلاً وكيفية تحكمنا في تصرفاتنا.					
يتم التعامل بحسم وشدة وعلى الملأ مع أي شخص ينحرف عن الالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.					
يتم الدفاع بمنتهى القوة عن القيم الأساسية للعمل بالشركة من قبل أفراد الإدارة على جميع مستوياتها.					
يتم تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة على جميع الموظفين على كل المستويات (بعبارة أخرى، يتم تطبيق عواقب الانحراف عن هذه القيم على جميع موظفي الشركة بغض النظر عن مكانتهم المهنية).					

المبدأ الثالث	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم الشركة بالتركيز على الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بمجال العمل الخاص بها.					
يوجد لدينا القدرة والشجاعة الكافية لمواجهة والاعتراف بالحقائق الخاصة بالواقع الخارجي للمجال الذي نعمل به.					
نقوم باستمرار بمراقبة وتقييم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والسياسية وغيرها من العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مجال العمل الخاص بشركتنا.					
يوجد لدينا الإدراك الكافي الذي يسمح لنا بفهم كيفية تفكير عملائنا والكيفية التي تتغير بها الأولويات لديهم.					
نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل المجال الصناعي الذي نعمل به.					
نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل الشركة. نقوم دائمًا بالبحث عن ومراقبة منافسينا غير التقليديين الذين ربما نفاجأ بأنهم يشكلون خطرًا على مستقبل الشركة.					

المبدأ الرابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
يقوم أعضاء فريق الإدارة العليا بانتظام بوضع رؤية محفزة خاصة بالشركة، كما يقومون بتوضيح هذه الرؤية للموظفين.					
يهتم الموظفون بشكل كبير بمعرفة اتجاه العمل في الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
يوجد لدى موظفي الشركة رغبة حقيقية نابعة من داخلهم في الالتزام - سواء على المستوى الشخصي أو المهني - بتنفيذ رؤية الشركة.					

يلتزم الموظفون فعلاً بتنفيذ رؤية الشركة ولا يقومون بتنفيذها فقط من باب الإذعان لأوامر مسئولي الشركة.					
تستطيع شركتنا التمييز بشكل واضح بين المقصود بمفهوم قيادة العمل والمقصود بمفهوم إدارة العمل.					
يوجد في شركتنا توازن سليم بين الأفراد الذين يمتلكون موهبة القيادة والأفراد الذين يمتلكون موهبة الإدارة.					
تقوم الإدارة بوضع أهداف مثيرة تجذب الموظفين وتثير حماسهم.					
تستخدم الشركة التقرير التقييمي الشامل عن الموظفين لاختيار قادة العمل المستقبلي والقيام بترقيتهم.					
إذا أخطأنا في اختيار قائد للعمل، فإننا لا نخشى من تصحيح هذا الخطأ خلال فترة مناسبة من الوقت.					

المبدأ الخامس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تركز استراتيجيات العمل بشركتنا بشكل أساسي على الأنشطة التخطيطية التقليدية لتطوير الخطط المتعلقة بمدى تطوير قدرتنا على المنافسة في السوق وتحديد الموارد (الأشخاص، المعدات ... إلخ).					
نقوم بقضاء الوقت الكافي في وضع تخيل لمستقبل الشركة بما في ذلك التركيز على فهم الأولويات المتغيرة للعملاء ووضع أنماط جديدة للعمل يضمن تنفيذها الحفاظ على نجاح الشركة.					

نقوم باستثمار قدر كافٍ من الوقت والمجهود في التطوير والإبداع والابتكار.					
نقوم بقضاء الوقت الكافي وبذل المجهود الكافي في تحديد وتطوير الكفاءات الضرورية للنجاح.					
تعتقد إدارة الشركة أن الأفراد العاملين لديها يمثلون أصولاً مهمة بالنسبة للشركة.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالهدف الرئيسي لها.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بنظرتنا للعالم من حولنا وبنظرتنا للمستقبل الذي نرغب في الوصول إليه.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالرؤية المحفزة للشركة.					
يتم وضع نمط العمل الخاص بالشركة بحيث يلبي الأولويات المتغيرة لدى العملاء وبشكل يحقق الربح للشركة في الوقت نفسه.					
تعتمد الشركة بشكل كامل على الكفاءات الداخلية الموجودة بها.					

المبدأ السادس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم الإدارة بتوضيح الهدف الرئيسي للشركة للموظفين بشكل منتظم.					
تقوم الإدارة بتوضيح القيم الأساسية للعمل بالشركة للموظفين بشكل منتظم.					
توضح الإدارة جميع الحقائق الخارجية المتعلقة بالعمل للموظفين بشكل منتظم.					

تقوم الإدارة بتوضيح الرؤية المحفزة للشركة للموظفين بشكل منتظم.					
تقوم الإدارة بتوضيح استراتيجية الشركة للموظفين بشكل منتظم.					
يوجد لدى الشركة هياكل بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف.					
يوجد لدى الشركة عمليات إنتاجية بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف.					
يوجد لدى الإدارة أدوار ومسئوليات محددة في كل جزء من أجزاء الشركة.					
يوجد لدى الشركة نظم لتقدير ومكافأة الموظفين واضحة ومفهومة بشكل جيد.					
يتم فرض عقوبات بشكل جدي على الموظفين أصحاب الأداء السيئ.					
يتم فرض عقوبات على أصحاب السلوكيات التي لا تتناسب مع القيم الأساسية للعمل بالشركة.					
يتم تطبيق العقوبات نفسها على كبار المديرين وأعضاء الإدارة العليا وكذلك على صغار الموظفين .					
تقف السياسة الداخلية للشركة عائقًا في طريق اتخاذ القرارات السليمة.					
يوجد لدى الموظفين درجة عالية من الالتزام الشخصي الكامل بأهداف الشركة.					
يوجد لدى موظفي الشركة على جميع مستوياتها استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة.					

	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
لا تسمح بيئة العمل بالشركة لأي من الموظفين بأن يعبر عن أفكاره وآرائه. ونتيجة لذلك، إذا انتهجت الشركة طريقة في العمل يعتقد جميع الموظفين - كل على حدة بشكل غير معلن - أنها غير صحيحة، فلا يجرؤ أحد منهم على الاعتراض.					

المبدأ السابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تعتمد الشركة على تقييم عدد قليل من الأهداف المهمة. تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث (والتي تعد بمثابة تحذيرات مبكرة للمشكلات التي تتطور يومًا بعد يوم).					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث المتعلقة بالعملاء.					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات الرئيسية المتعلقة بالموظفين.					
نستفيد من نتائج عمليات التقييم التي تم القيام بها ونتصرف بناءً عليها.					
نظم التقييم الخاصة بالشركة واضحة جدًا لجميع الموظفين.					
نظم التقييم الخاصة بالشركة مفهومة من قِبَل جميع الموظفين.					
يخضع جميع الموظفين للعدد القليل نفسه من عمليات تقييم الأداء.					

المبدأ الثامن	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تتمتع شركتنا بالقدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات بشكل فعلي.					
نقوم داخل الشركة بالتركيز على النتائج التي يجب أن نتوصل إليها بدلاً من التركيز على الإجراءات المتبعة.					

نقوم بالتركيز على فعل الشيء الصحيح للشركة.					
يوجد لدينا أدوار ومسئوليات محددة داخل الشركة.					
يقوم المديرون داخل الشركة باستخدام خطط العمل الخاصة بالمشروعات المختلفة في التواصل والتنسيق وإدارة العمل، وذلك لتحقيق النتائج المرغوب فيها في الوقت المحدد لانتهاء العمل.					
يوجد لدى الشركة عمليات إنتاجية منظمة وفعالة ومتكررة.					
نقوم بتيسير السبيل أمام الأفكار المبتكرة لكي تنجح.					

المبدأ التاسع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
عندما تواجه شركتنا أية مشكلة سياسية أو أخلاقية أو مشكلة خاصة بالإجراءات، يعتمد قادة العمل في جميع قطاعات العمل بالشركة على استخدام التفكير المنطقي لفعل الشيء المناسب.					
يهتم قادة العمل بشركتنا بتحديد ووصف الأمور التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة بمنتهى الدقة.					
يستغرق قادة العمل في شركتنا الوقت الكافي في تحديد كل الحلول الممكنة لأمر أو مشكلة ما قبل اتخاذ أي قرار.					
يستخدم قادة العمل في شركتنا مجموعة من المعايير الدقيقة لتقييم واختيار أفضل الحلول.					
يمكن لقادة العمل بالشركة أن يتخذوا قرارات خاطئة وفي هذه الحالة يتعرضون للمساءلة.					

تقييم الشركة من أعلى إلى أسفل: قادة العمل المستقبلي بالشركة

المبدأ الأول	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تتطرق أنشطة الشركة لتلبية بعض الاحتياجات الأساسية للمجتمع الذي نعيش فيه (بعبارة أخرى، يوجد لدى شركتنا هدف).					
يوجد لدى الشركة هدف رئيسي واضح ومحدد.					
الهدف الرئيسي للشركة مفهوم جيداً من قبل الموظفين.					
الهدف الرئيسي للشركة مفهوم جيداً من قبل العناصر الخارجية التي تتعامل مع الشركة (العملاء والموردون).					
يوفر الهدف الرئيسي للشركة الإرشاد اللازم لموظفيها.					
يتحدث أفراد فريق الإدارة العليا للشركة عن الهدف الرئيسي لها بصفة دورية.					
نحن نلتزم فعلاً بالهدف الرئيسي للشركة.					

المبدأ الثاني	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
القيم الأساسية للعمل بالشركة محددة بشكل واضح.					
القيم الأساسية للعمل بالشركة سهلة التذكر.					
يتم باستمرار نقل القيم الأساسية للعمل بالشركة للموظفين.					
يتم تعزيز القيم الأساسية للعمل داخل الشركة من خلال التصرفات والأحداث اليومية.					

القيم الأساسية للعمل داخل الشركة جديرة بأن يتم تصديقها واحترامها لأنها تمثل ما نهتم به فعلاً وكيفية تحكمنا في تصرفاتنا.					
يتم التعامل بحسم وشدة وعلى الملأ مع أي شخص ينحرف عن الالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.					
يتم الدفاع بمنتهى القوة عن القيم الأساسية للعمل بالشركة من قبل أفراد الإدارة على جميع مستوياتها.					
يتم تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة على جميع الموظفين على كل المستويات (بعبارة أخرى، يتم تطبيق عواقب الانحراف عن هذه القيم على جميع موظفي الشركة بغض النظر عن مكانتهم المهنية).					

المبدأ الثالث	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم الشركة بالتركيز على الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بمجال العمل الخاص بها.					
يوجد لدينا القدرة والشجاعة الكافية لمواجهة والاعتراف بالحقائق الخاصة بالواقع الخارجي للمجال الذي نعمل به.					
نقوم باستمرار بمراقبة وتقييم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والسياسية وغيرها من العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مجال العمل الخاص بشركتنا.					

يوجد لدينا الإدراك الكافي الذي يسمح لنا بفهم كيفية تفكير عملائنا والكيفية التي تتغير بها الأولويات لديهم.					
نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل المجال الصناعي الذي نعمل به.					
نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل الشركة.					
نقوم دائماً بالبحث عن ومراقبة منافسينا غير التقليديين الذين ربما نتفاجأ بأنهم يشكلون خطراً على مستقبل الشركة.					

المبدأ الرابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
يقوم أعضاء فريق الإدارة العليا بانتظام بوضع رؤية محفزة خاصة بالشركة، كما يقومون بتوضيح هذه الرؤية للموظفين.					
يهتم الموظفون بشكل كبير بمعرفة اتجاه العمل في الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
يوجد لدى موظفي الشركة رغبة حقيقية نابعة من داخلهم في الالتزام - سواء على المستوى الشخصي أو المهني - بتنفيذ رؤية الشركة.					
يلتزم الموظفون فعلاً بتنفيذ رؤية الشركة ولا يقومون بتنفيذها فقط من باب الإذعان لأوامر مسئولي الشركة.					
تستطيع شركتنا التمييز بشكل واضح بين المقصود بمفهوم قيادة العمل والمقصود بمفهوم إدارة العمل.					
يوجد في شركتنا توازن سليم بين الأفراد الذين يمتلكون موهبة القيادة والأفراد الذين يمتلكون موهبة الإدارة.					

تقوم الإدارة بوضع أهداف شيقة تجذب الموظفين وتثير حماسهم.					
تستخدم الشركة التقرير التقييمي الشامل عن الموظفين لاختيار قادة العمل المستقبلي والقيام بترقيتهم.					
إذا أخطأنا في اختيار قائد للعمل، فإننا لا نخشى من تصحيح هذا الخطأ خلال فترة مناسبة من الوقت.					

المبدأ الخامس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تركز استراتيجيات العمل بشركتنا بشكل أساسي على الأنشطة التخطيطية التقليدية لتطوير الخطط المتعلقة بمدى تطوير قدرتنا على المنافسة في السوق وتحديد الموارد (الأشخاص، المعدات ... إلخ).					
نقوم بقضاء الوقت الكافي في وضع تخيل لمستقبل الشركة بما في ذلك التركيز على فهم الأولويات المتغيرة للعملاء ووضع أنماط جديدة للعمل يضمن تنفيذها الحفاظ على نجاح الشركة.					
نقوم باستثمار قدر كافٍ من الوقت والمجهود في التطوير والإبداع والابتكار.					
نقوم بقضاء الوقت الكافي وبذل المجهود الكافي في تحديد وتطوير الكفاءات الضرورية للنجاح.					
تعتقد إدارة الشركة أن الأفراد العاملين لديها يمثلون أصولاً مهمة بالنسبة للشركة.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالهدف الرئيسي لها.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.					

ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بنظرتنا للعالم من حولنا وبنظرتنا للمستقبل الذي نرغب في الوصول إليه.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالرؤية المحفزة للشركة.					
يتم وضع نمط العمل الخاص بالشركة بحيث يلبي الأولويات المتغيرة لدى العملاء وبشكل يحقق الربح للشركة في الوقت نفسه.					
تعتمد الشركة بشكل كامل على الكفاءات الداخلية الموجودة بها.					

المبدأ السادس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم الإدارة بتوضيح الهدف الرئيسي للشركة للموظفين بشكل منتظم.					
تقوم الإدارة بتوضيح القيم الأساسية للعمل بالشركة للموظفين بشكل منتظم.					
توضح الإدارة جميع الحقائق الخارجية المتعلقة بالعمل للموظفين بشكل منتظم.					
تقوم الإدارة بتوضيح الرؤية المحفزة للشركة للموظفين بشكل منتظم.					
تقوم الإدارة بتوضيح استراتيجية الشركة للموظفين بشكل منتظم.					
يوجد لدى الشركة هياكل بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف.					
يوجد لدى الشركة عمليات إنتاجية بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف.					
يوجد لدى الإدارة أدوار ومسئوليات محددة في كل جزء من أجزاء الشركة.					
يوجد لدى الشركة نظم لتقدير ومكافأة الموظفين واضحة ومفهومة بشكل جيد.					

يتم فرض عقوبات بشكل جدي على الموظفين أصحاب الأداء السيئ.					
يتم فرض عقوبات على أصحاب السلوكيات التي لا تتناسب مع القيم الأساسية للعمل بالشركة.					
يتم تطبيق العقوبات نفسها على كبار المديرين وأعضاء الإدارة العليا وكذلك على صغار الموظفين.					
تقف السياسة الداخلية للشركة عائقًا في طريق اتخاذ القرارات السليمة.					
يوجد لدى الموظفين درجة عالية من الالتزام الشخصي الكامل بأهداف الشركة.					
يوجد لدى موظفي الشركة على جميع مستوياتها استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة.					
لا تسمح بيئة العمل بالشركة لأي من الموظفين بأن يعبر عن أفكاره وآرائه. ونتيجة لذلك، إذا انتهجت الشركة طريقة في العمل يعتقد جميع الموظفين - كل على حدة بشكل غير معلن - أنها غير صحيحة، فلا يجرؤ أحد منهم على الاعتراض.					

المبدأ السابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تعتمد الشركة على تقييم عدد قليل من الأهداف المهمة.					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث والتي تعد بمثابة تحذيرات مبكرة للمشكلات التي تتطور يومًا بعد يوم).					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث المتعلقة بالعملاء.					

	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث المتعلقة بالموظفين.					
نستفيد من نتائج عمليات التقييم التي تم القيام بها ونتصرف بناءً عليها.					
نظم التقييم الخاصة بالشركة واضحة جداً لجميع الموظفين.					
نظم التقييم الخاصة بالشركة مفهومة من قِبَل جميع الموظفين.					
يخضع جميع الموظفين للعدد القليل نفسه من عمليات تقييم الأداء.					
المبدأ الثامن	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تتمتع شركتنا بالقدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات بشكل فعلي.					
نقوم داخل الشركة بالتركيز على النتائج التي يجب أن نتوصل إليها بدلاً من التركيز على الإجراءات المتبعة.					
نقوم بالتركيز على فعل الشيء الصحيح للشركة.					
يوجد لدينا أدوار ومسئوليات محددة داخل الشركة.					
يقوم المديرون داخل الشركة باستخدام خطط العمل الخاصة بالمشروعات المختلفة في التواصل والتنسيق وإدارة العمل، وذلك لتحقيق النتائج المرغوب فيها في الوقت المحدد لانتهاء العمل.					
يوجد لدى الشركة عمليات إنتاجية منظمة وفعالة ومتكررة.					
نقوم بتيسير السبيل أمام الأفكار المبتكرة لكي تنجح.					

المبدأ التاسع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
عندما تواجه شركتنا أية مشكلة سياسية أو أخلاقية أو مشكلة خاصة بالإجراءات، يعتمد قادة العمل في جميع قطاعات العمل بالشركة على استخدام التفكير المنطقي لفعل الشيء المناسب.					
يهتم قادة العمل بشركتنا بتحديد ووصف الأمور التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة بمنتهى الدقة.					
يستغرق قادة العمل في شركتنا الوقت الكافي في تحديد كل الحلول الممكنة لأمر أو مشكلة ما قبل اتخاذ أي قرار.					
يستخدم قادة العمل في شركتنا مجموعة من المعايير الدقيقة لتقييم واختيار أفضل الحلول.					
يمكن لقادة العمل بالشركة أن يتخذوا قرارات خاطئة وفي هذه الحالة يتعرضون للمساءلة.					

الاستقصاء التقييمي الخاص بالموظفين

المبدأ الأول	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تتطرق أنشطة الشركة لتلبية بعض الاحتياجات الأساسية للمجتمع الذي نعيش فيه (بعبارة أخرى، يوجد لدى شركتنا هدف).					
يوجد لدى الشركة هدف رئيسي واضح ومحدد.					
الهدف الرئيسي للشركة مفهوم جيداً من قِبَل الموظفين.					

الهدف الرئيسي للشركة مفهوم جيداً من قِبَل العناصر الخارجية التي تتعامل مع الشركة (العملاء والموردون).					
يوفر الهدف الرئيسي للشركة الإرشاد اللازم لموظفيها.					
يتحدث أفراد فريق الإدارة العليا للشركة عن الهدف الرئيسي لها بصفة دورية.					
نحن نلتزم فعلاً بالهدف الرئيسي للشركة.					

المبدأ الثاني	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
القيم الأساسية للعمل بالشركة محددة بشكل واضح.					
القيَم الأساسية للعمل بالشركة سهلة التذكر.					
يتم باستمرار نقل القيم الأساسية للعمل بالشركة للموظفين.					
يتم تعزيز القيم الأساسية للعمل داخل الشركة من خلال التصرفات والأحداث اليومية.					
القيم الأساسية للعمل داخل الشركة جديرة بأن يتم تصديقها واحترامها لأنها تمثل ما نهتم به فعلاً وكيفية تحكمنا في تصرفاتنا.					
يتم التعامل بحسم وشدة وعلى الملأ مع أي شخص ينحرف عن الالتزام بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.					
يتم الدفاع بمنتهى القوة عن القيم الأساسية للعمل بالشركة من قِبَل أفراد الإدارة على جميع مستوياتها.					
يتم تطبيق القيم الأساسية للعمل بالشركة على جميع الموظفين على كل المستويات (بعبارة أخرى، يتم تطبيق عواقب الانحراف عن هذه القيم على جميع موظفي الشركة بغض النظر عن مكانتهم المهنية).					

المبدأ الثالث	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم الشركة بالتركيز على الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بمجال العمل الخاص بها.					
يوجد لدينا القدرة والشجاعة الكافية لمواجهة والاعتراف بالحقائق الخاصة بالواقع الخارجي للمجال الذي نعمل به.					
نقوم باستمرار بمراقبة وتقييم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والسياسية وغيرها من العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مجال العمل الخاص بشركتنا.					
يوجد لدينا الإدراك الكافي الذي يسمح لنا بفهم كيفية تفكير عملائنا والكيفية التي تتغير بها الأولويات لديهم.					
نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل المجال الصناعي الذي نعمل به.					
نستثمر أوقاتنا في وضع تصور لمستقبل الشركة. نقوم دائمًا بالبحث عن ومراقبة منافسينا غير التقليديين الذين ربما نفاجأ بأنهم يشكلون خطرًا على مستقبل الشركة.					
المبدأ الرابع	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
يقوم أعضاء فريق الإدارة العليا بانتظام بوضع رؤية محفزة خاصة بالشركة، كما يقومون بتوضيح هذه الرؤية للموظفين.					
تقوم الإدارة الوسطي بانتظام بتوضيح الرؤية الثابتة الخاصة بالشركة للموظفين.					
يهتم الموظفون بشكل كبير بمعرفة اتجاه العمل في الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
يوجد لدى موظفي الشركة رغبة حقيقية نابعة من داخلهم في الالتزام – سواء على المستوى الشخصي أو المهني – بتنفيذ رؤية الشركة.					

يلتزم الموظفون فعلاً بتنفيذ رؤية الشركة ولا يقومون بتنفيذها فقط من باب الإذعان لأوامر مسئولي الشركة.					
تستطيع شركتنا التمييز بشكل واضح بين المقصود بمفهوم قيادة العمل والمقصود بمفهوم إدارة العمل.					
يوجد في شركتنا توازن سليم بين الأفراد الذين يمتلكون موهبة القيادة والأفراد الذين يمتلكون موهبة الإدارة.					
تقوم الإدارة بوضع أهداف شيقة تجذب الموظفين وتثير حماسهم.					
تستخدم الشركة التقرير التقييمي الشامل عن الموظفين لاختيار قادة العمل المستقبلي والقيام بترقيتهم.					
إذا أخطأنا في اختيار قائد للعمل، فإننا لا نخشى من تصحيح هذا الخطأ خلال فترة مناسبة من الوقت.					

المبدأ الخامس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تركز استراتيجيات العمل بشركتنا بشكل أساسي على الأنشطة التخطيطية التقليدية لتطوير الخطط المتعلقة بمدى تطوير قدرتنا على المنافسة في السوق وتحديد الموارد (الأشخاص، المعدات ... إلخ).					
نقوم بقضاء الوقت الكافي في وضع تخيل لمستقبل الشركة بما في ذلك التركيز على فهم الأولويات المتغيرة للعملاء ووضع أنماط جديدة للعمل يضمن تنفيذها الحفاظ على نجاح الشركة.					

نقوم باستثمار قدر كافٍ من الوقت والمجهود في التطوير والإبداع والابتكار.					
نقوم بقضاء الوقت الكافي وبذل المجهود الكافي في تحديد وتطوير الكفاءات الضرورية للنجاح.					
تعتقد إدارة الشركة أن الأفراد العاملين لديها يمثلون أصولاً مهمة بالنسبة للشركة.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالهدف الرئيسي لها.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بنظرتنا للعالم من حولنا وبنظرتنا للمستقبل الذي نرغب في الوصول إليه.					
ترتبط عملية تطوير استراتيجية الشركة بشكل مباشر بالرؤية المحفزة للشركة.					
يتم وضع نمط العمل الخاص بالشركة بحيث يلبي الأولويات المتغيرة لدى العملاء وبشكل يحقق الربح للشركة في الوقت نفسه.					
تعتمد الشركة بشكل كامل على الكفاءات الداخلية الموجودة بها.					
المبدأ السادس	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تقوم الإدارة بتوضيح الهدف الرئيسي للشركة للموظفين بشكل منتظم.					
تقوم الإدارة بتوضيح القيم الأساسية للعمل بالشركة للموظفين بشكل منتظم.					
توضح الإدارة جميع الحقائق الخارجية المتعلقة بالعمل للموظفين بشكل منتظم.					

تقوم الإدارة بتوضيح الرؤية المحفزة للشركة للموظفين بشكل مستمر.					
تقوم الإدارة بتوضيح استراتيجية الشركة للموظفين بشكل منتظم.					
يوجد لدى الشركة هياكل بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف.					
يوجد لدى الشركة عمليات إنتاجية بسيطة تدعم ما نحاول تحقيقه من أهداف.					
يوجد لدى الإدارة أدوار ومسئوليات محددة في كل أجزاء الشركة.					
يوجد لدى الشركة نظم لتقدير ومكافأة الموظفين واضحة ومفهومة بشكل جيد.					
يتم فرض عقوبات بشكل جدي على الموظفين أصحاب الأداء السيئ.					
يتم فرض عقوبات على أصحاب السلوكيات التي لا تتناسب مع القيم الأساسية للعمل بالشركة.					
يتم تطبيق العقوبات نفسها على كبار المديرين وأعضاء الإدارة العليا وكذلك على صغار الموظفين.					
تقف السياسة الداخلية للشركة عائقًا في طريق اتخاذ القرارات السليمة.					
يوجد لدى الموظفين درجة عالية من الالتزام الشخصي الكامل بأهداف الشركة.					
يوجد لدى موظفي الشركة على جميع مستوياتها استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة.					

لا تسمح بيئة العمل بالشركة لأي من الموظفين بأن يعبر عن أفكاره وآرائه. ونتيجة لذلك، إذا انتهجت الشركة طريقة في العمل يعتقد جميع الموظفين - كل على حدة بشكل غير معلن - أنها غير صحيحة، فلا يجرؤ أحد منهم على الاعتراض.					

المبدأ السابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تعتمد الشركة على تقييم عدد قليل من الأهداف المهمة.					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث (والتي تعد بمثابة تحذيرات مبكرة للمشكلات التي تتطور يوماً بعد يوم).					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث المتعلقة بالعملاء.					
تقوم الشركة بتقييم المؤشرات السابقة للحدث المتعلقة بالموظفين.					
نستفيد من نتائج عمليات التقييم التي تم القيام بها ونتصرف بناءً عليها.					
نظم التقييم الخاصة بالشركة واضحة جداً لجميع الموظفين.					
نظم التقييم الخاصة بالشركة مفهومة من قِبَل جميع الموظفين.					
يخضع جميع الموظفين للعدد القليل نفسه من عمليات تقييم الأداء.					

المبدأ الثامن	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تتمتع شركتنا بالقدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات بشكل فعلي.					

نقوم داخل الشركة بالتركيز على النتائج التي يجب أن نتوصل إليها بدلاً من التركيز على الإجراءات المتبعة.					
نقوم بالتركيز على فعل الشيء الصحيح للشركة.					
يوجد لدينا أدوار ومسئوليات محددة داخل الشركة.					
يقوم المديرون داخل الشركة باستخدام خطط العمل الخاصة بالمشروعات المختلفة في التواصل والتنسيق وإدارة العمل، وذلك لتحقيق النتائج المرغوب فيها في الوقت المحدد لانتهاء العمل.					
يوجد لدى الشركة عمليات إنتاجية منظمة وفعالة ومتكررة.					
نقوم بتيسير السبيل أمام الأفكار المبتكرة لكي تنجح.					

المبدأ التاسع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
عندما تواجه شركتنا أية مشكلة سياسية أو أخلاقية أو مشكلة خاصة بالإجراءات، يعتمد قادة العمل في جميع قطاعات العمل بالشركة على استخدام التفكير المنطقي لفعل الشيء المناسب.					
يهتم قادة العمل بشركتنا بتحديد ووصف الأمور التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة بمنتهى الدقة.					
يستغرق قادة العمل في شركتنا الوقت الكافي في تحديد كل الحلول الممكنة لأمر أو مشكلة ما قبل اتخاذ أي قرار.					
يستخدم قادة العمل في شركتنا مجموعة من المعايير الدقيقة لتقييم واختيار أفضل الحلول.					
يمكن لقادة العمل بالشركة أن يتخذوا قرارات خاطئة وفي هذه الحالة يتعرضون للمساءلة.					

الاستقصاء التقييمي الخاص بالعناصر الخارجية: وجهة نظر المورد

المبدأ الأول	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
هذه الشركة لديها هدف رئيسي واضح ومحدد.					
أفهم جيداً كمورد الهدف الخاص بهذه الشركة.					
يتفق الهدف الخاص بهذه الشركة مع الهدف الخاص بي كمورد.					
المبدأ الثاني	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تفهم الشركة الموردة التي أعمل بها بشكل جيد القيم الأساسية الخاصة بالعمل داخل هذه الشركة.					
القيم الأساسية للعمل داخل هذه الشركة حقيقية وجديرة بأن يتم تصديقها واحترامها لأنها تمثل الاهتمامات الفعلية لهذه الشركة والكيفية التي يتحكمون بها في تصرفاتهم.					
القيم الأساسية للعمل داخل هذه الشركة تتفق مع القيم الأساسية للعمل في الشركة الموردة التي أعمل بها.					
يوجد لدى هذه الشركة درجة عالية من الاستقامة والأمانة.					
المبدأ الثالث	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تقوم هذه الشركة بالتركيز على الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بمجال العمل الخاص بها.					
يوجد لدى هذه الشركة القدرة والشجاعة الكافية لمواجهة والاعتراف بالحقائق الخاصة بالواقع الخارجي للمجال الذي تعمل به.					
تقوم هذه الشركة باستمرار بمراقبة وتقييم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والسياسية وغيرها من العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مجال العمل الخاص بها.					

المبدأ الرابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
يهتم موظفو هذه الشركة بشكل كبير بمعرفة اتجاه العمل في الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
يقوم المسئولون داخل هذه الشركة بتوضيح الرؤية المحفزة لشركتهم بشكل منتظم لشركائهم الخارجيين (على سبيل المثال، العملاء والموردون الذين يتعاملون معهم).					
بصفتي مورداً، أهتم جداً بمعرفة اتجاه العمل في هذه الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
تقوم هذه الشركة بتقييم ما تحققه من إنجازات بما في ذلك ما تحصل عليه من الموردين.					
المبدأ الخامس	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تقوم هذه الشركة باستثمار قدر كافٍ من الوقت والمجهود في التطوير والإبداع والابتكار.					
تقوم هذه الشركة بإشراكنا كموردين في العمليات الابتكارية التي تقوم بها وفي أهدافها.					
في المجمل، تقوم هذه الشركة بمحاولة التعامل بشكل منتظم مع الموردين ذوي الكفاءات والمهارات من أجل القيام بعمل أفضل.					
المبدأ السادس	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تقوم هذه الشركة بتوضيح الهدف الرئيسي لها بشكل منتظم لعملائها ومورديها.					
تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح القيم الأساسية للعمل بها لعملائها ومورديها.					
تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح الحقائق الخارجية المتعلقة بمجال العمل الخاص بها للموردين الذين يتعاملون معها.					

تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح رؤيتها المحفزة للموردين الذين يتعاملون معها.					
تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح استراتيجية العمل الخاصة بها للموردين الذين يتعاملون معها.					
إن الكيفية التي يُتوقع مني كمورد - أن أقوم من خلالها بدعم الهدف الرئيسي الخاص بهذه الشركة وكذلك دعم رؤيتها واستراتيجية العمل بها واضحة جدًا بالنسبة لي.					
يوجد لدى موظفي هذه الشركة على جميع مستوياتها استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة.					
لا تسمح بيئة العمل بهذه الشركة لأي من الموظفين بأن يعبر عن أفكاره وآرائه. ونتيجة لذلك، إذا انتهجت الشركة طريقة في العمل يعتقد جميع الموظفين - كل على حدة بشكل غير معلن - أنها غير صحيحة، فلا يجرؤ أحد منهم على الاعتراض.					

المبدأ السابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تعتمد هذه الشركة على تقييم عدد قليل من الأهداف المهمة.					
يوجد لديّ كمورد أهداف مرتبطة بمعايير تقييم الأداء القليلة نفسها التي تستخدمها هذه الشركة.					
تقوم هذه الشركة بالتعبير عن متطلباتها مني كمورد وبالتعبير عن المتوقع مني القيام به بمنتهى الوضوح.					

تستخدم إجراءات تقييم أداء المورد في هذه الشركة بالشكل المناسب لإدارة العلاقة بين العميل والمورد والتي تهدف دائمًا إلى تحقيق نتائج متبادلة ومفيدة في الوقت نفسه.					

المبدأ الثامن	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تتمتع هذه الشركة بالقدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات بشكل فعلي.					
تقوم هذه الشركة بالتركيز على النتائج التي يجب أن تتوصل إليها بدلاً من التركيز على الإجراءات المتبعة.					
يوجد لدى هذه الشركة عمليات إنتاجية منظمة وفعالة ومتكررة.					
تقوم هذه الشركة بتيسير السبيل أمام الأفكار المبتكرة لكي تنجح.					
أعرف كمورد من يجب عليّ الاتصال به في حالة ما إذا كان لديّ مشكلة أو طلب.					
تستغرق الشركة الوقت المناسب للتعامل مع طلبات المورد.					
تقوم هذه الشركة بتنفيذ وعودها.					

المبدأ التاسع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
عندما تواجه هذه الشركة أية مشكلة تحتاج إلى اتخاذ قرار حاسم، فإنها تضع اعتبارات السياسة الداخلية لها في حسبانها عند اتخاذها لهذا القرار.					
يتم محاسبة قادة العمل في هذه الشركة بشكل منتظم.					

أسئلة مفتوحة غير محددة الإجابة للموردين:

بناءً على ما أراه من أفضل أشكال الأداء الخاصة بالعملاء الآخرين، يمكن لهذه الشركة أن تقوم بتحسين أدائها عن طريق البدء في:

____

____

____

____

بناءً على ما أراه من أفضل أشكال الأداء الخاصة بالعملاء الآخرين، يمكن لهذه الشركة أن تقوم بتحسين أدائها عن طريق التوقف عن:

____

____

____

____

لا بد لهذه الشركة أن تستمر في:

____

____

____

____

الاستقصاء التقييمي الخاص بالعناصر الخارجية: وجهة نظر العميل

المبدأ الأول	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
هذه الشركة لديها هدف رئيسي واضح ومحدد.					
أفهم جيداً كعميل الهدف الخاص بهذه الشركة.					
يتفق الهدف الخاص بهذه الشركة مع الهدف الخاص بي كعميل.					
المبدأ الثاني	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تفهم شركتي بشكل جيد القيم الأساسية الخاصة بالعمل داخل هذه الشركة.					
القيم الأساسية للعمل داخل هذه الشركة حقيقية وجديرة بأن يتم تصديقها واحترامها لأنها تمثل الاهتمامات الفعلية لهذه الشركة والكيفية التي يتحكمون بها في تصرفاتهم.					
القيم الأساسية للعمل داخل هذه الشركة تتفق مع القيم الأساسية للعمل في الشركة التي أتولى مسئوليتها.					
يوجد لدى هذه الشركة درجة عالية من الاستقامة والأمانة.					
المبدأ الثالث	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تقوم هذه الشركة بالتركيز على الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بمجال العمل الخاص بها.					
يوجد لدى هذه الشركة القدرة والشجاعة الكافية لمواجهة والاعتراف بالحقائق الخاصة بالواقع الخارجي للمجال الذي تعمل به.					
تقوم هذه الشركة باستمرار بمراقبة وتقييم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والسياسية وغيرها من العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مجال العمل الخاص بها.					

يفهم المسئولون داخل الشركة كيف أن احتياجاتي كعميل تتغير باستمرار، ومن ثم، فهم يعملون جاهدين على تلبية تلك الاحتياجات.					
المبدأ الرابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
يهتم موظفو هذه الشركة بشكل كبير بمعرفة اتجاه العمل في الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
يقوم المسئولون داخل هذه الشركة بتوضيح الرؤية المحفزة لشركتهم بشكل منتظم لشركائهم الخارجيين (على سبيل المثال، العملاء والموردون الذين يتعاملون معهم).					
بصفتي عميلاً، أهتم جداً بمعرفة اتجاه العمل في هذه الشركة وما يريد المسئولون تنفيذه.					
تقوم هذه الشركة بتقييم ما تحققه من إنجازات، بما في ذلك ما تحصل عليه من الموردين.					
المبدأ الخامس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم هذه الشركة باستثمار قدر كافٍ من الوقت والمجهود في التطوير والإبداع والابتكار.					
تقوم هذه الشركة بإشراكنا كعملاء في العمليات الابتكارية التي تقوم بها وفي أهدافها.					
في المجمل، تقوم هذه الشركة بمحاولة توفير المواهب والكفاءات من موظفيها بشكل منتظم لمساعدتنا في تحقيق أهدافنا الابتكارية.					
المبدأ السادس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تقوم هذه الشركة بتوضيح الهدف الرئيسي لها بشكل منتظم لعملائها.					
تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح القيم الأساسية للعمل بها لعملائها.					

تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح الحقائق الخارجية المتعلقة بمجال العمل الخاص بها للعملاء الذين يتعاملون معها.					
تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح رؤيتها المحفزة للعملاء الذين يتعاملون معها.					
تقوم هذه الشركة بانتظام بتوضيح استراتيجية العمل الخاصة بها للعملاء الذين يتعاملون معها.					
إن الكيفية التي من المتوقع أن أستفيد من خلالها - كعميل - من الهدف الرئيسي الخاص بهذه الشركة ورؤيتها واستراتيجية العمل بها واضحة جدًا بالنسبة لي.					
يوجد لدى موظفي هذه الشركة على جميع مستوياتها استعداد كامل لأن يضعوا أهدافهم وميولهم الشخصية جانبًا ويتغلبوا على الشعور بالأنانية من أجل القيام بالعمل على الوجه الأكمل بالشكل الذي يفيد مستقبل الشركة.					
لا تسمح بيئة العمل بهذه الشركة لأي من الموظفين بأن يعبر عن أفكاره وآرائه. ونتيجة لذلك، إذا انتهجت الشركة طريقة في العمل يعتقد جميع الموظفين - كل على حدة بشكل غير معلن - أنها غير صحيحة، فلا يجرؤ أحد منهم على الاعتراض.					

المبدأ السابع	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تعتمد هذه الشركة على تقييم عدد قليل من الأهداف المهمة.					
يبدو أن الأهداف الخاصة بهذه الشركة وثيقة الصلة بالأهداف الخاصة بي كعميل.					

	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أعارض	أعارض بشدة
تستخدم إجراءات تقييم أداء المورد في هذه الشركة بالشكل المناسب لإدارة العلاقة بين العميل والمورد والتي تهدف دائمًا إلى تحقيق نتائج متبادلة ومفيدة في الوقت نفسه.					
المبدأ الثامن	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
تتمتع هذه الشركة بالقدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات بشكل فعلي.					
تقوم هذه الشركة بالتركيز على النتائج التي يجب أن تتوصل إليها بدلاً من التركيز على الإجراءات المتبعة. يوجد لدى هذه الشركة عمليات إنتاجية منظمة وفعالة ومتكررة.					
تقوم هذه الشركة بتيسير السبيل أمام الأفكار المبتكرة لكي تظهر وتنجح.					
أعرف كعميل من يجب عليّ الاتصال به في حالة ما إذا كان لديّ مشكلة أو طلب.					
تستغرق الشركة الوقت المناسب للتعامل مع طلبات العميل.					
تقوم هذه الشركة بتنفيذ وعودها.					
المبدأ التاسع	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق ولا أعارض**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
عندما تواجه هذه الشركة أية مشكلة تحتاج إلى اتخاذ قرار حاسم، فإنها تضع اعتبارات السياسة الداخلية لها في حسبانها عند اتخاذها لهذا القرار.					
تقوم الشركة - بصفتها مورداً لي- بقضاء فترة كافية في التعرف على احتياجاتي وتتيح لي فرصة اللقاء بموظفيها.					
لا يخشى المسئولون في هذه الشركة من تغيير قرار قد سبق واتخذوه من أجل القيام بالتصرف الصحيح.					
يتم محاسبة قادة العمل في هذه الشركة بشكل منتظم.					

أسئلة مفتوحة غير محددة الإجابة للعملاء:

بناءً على ما أراه من أفضل أشكال الأداء الخاصة بالموردين الآخرين، يمكن لهذه الشركة أن تقوم بتحسين أدائها عن طريق البدء في:

____

____

____

____

بناءً على ما أراه من أفضل أشكال الأداء الخاصة بالموردين الآخرين، يمكن لهذه الشركة أن تقوم بتحسين أدائها عن طريق التوقف عن:

____

____

____

____

لا بد لهذه الشركة أن تستمر في:

____

____

____

____

الخاتمة

تعد المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات أساس أي نظام إداري قوي يهدف إلى الحفاظ على نجاح الشركة وتطويرها. قد يتساءل بعض المتشككين في هذا الأمر عن السبب الذي يجعل تطبيق هذه المبادئ غاية في الأهمية. والإجابة عن هذا التساؤل تكمن في أن الأمر لا يتعلق فقط بالمنافع الفردية التي ستعود على أفراد العمل مثل ارتفاع مستوى مرتباتهم في المستقبل وتوفير الرعاية الصحية المناسبة لهم ووفرة فرص الترقية التي ستصبح متاحة أمامهم، ولكن أيضاً عندما يتم تطبيق هذه المبادئ في الشركات، فإن ذلك سيتسبب في تحقيق نجاح هذه الشركات والحفاظ على هذا النجاح وبالتالي ستتسبب هذه الشركات بدورها في تمتع الدولة الموجودة بها باقتصاد قوي. هذا، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تشكل القاعدة الأساسية للتوظيف في أغلب المجتمعات وتقوم باستمرار بتوفير فرص عمل جديدة للأفراد، كما تزيد استثمارات هذه الشركات من حجم ثروة الدولة. وهذا فضلاً عن تقديم هذه الشركات للخدمات الأساسية التي يحتاجها المجتمع وأيضاً للمنتجات الجديدة ومساهمتها بنسبة كبيرة في الضرائب. ومن ثم، فدون وجود مثل هذه الشركات الناجحة، سيقل احتمال تحقيق المجتمع الحديث لأعظم النتائج الممكنة في جميع المجالات المختلفة.

وهكذا، فمن المهم جداً لشركتك أن تحقق النجاح وأن تحافظ عليه من أجل تحقيق المنافع الشخصية للأفراد العاملين بها ومالكيها ومن أجل تلبية احتياجات المجتمع في الوقت نفسه. إن تحقيق النجاح هو مهمة كل مدير داخل الشركة، كما أنه الفرصة التي يجب على كل مدير أن يقوم باستغلالها. ذلك، حيث إن الفكرة الأساسية من وراء تقديم هذا الكتاب هو جعلك قادراً على التأثير على مجرى الأحداث وجعلك قادراً على إحداث فرق في شركتك. وعليك أن تعرف أن احتمالات النجاح تتحدد فقط بما ترغب أنت في تجربته.

تبدأ الخطوة الأولى والتي تعد من ضمن أهم الخطوات في طريق نجاح مؤسستك باقتراح ضرورة عمل تقييم للمؤسسة أو حتى القيام برعاية هذا

التقييم بشكل مباشر. حتى وإن لم يكن وضعك في الشركة يسمح لك بأن تقوم بالتأثير على النظام الداخلي للشركة بأكمله، فإنك تستطيع بالتأكيد التأثير على الجزء المسئول عنه من الشركة أو على الجزء المشارك بالعمل فيه. ولذلك، أنصحك باستخدام نماذج الاستقصاء التقييمية الموضحة بملحق هذا الكتاب كطريقة عملية تبدأ بها عملية التقييم الخاصة بشركتك. تحتوي هذه النماذج على الأسئلة الرئيسية الواردة على مدار الكتاب. وللحصول على مزيد من هذه الأسئلة وللاطلاع على أحدث الأسئلة المستخدمة في هذه الاستقصاءات التقييمية، يمكنك زيارة الموقع الإليكتروني www.Beat TheOddsBook.com أو الموقع الاليكتروني www.GreybeardAdvisors.com.

لاحظ أنك لست بحاجة إلى إنشاء الاستقصاء الخاص بشركتك دون الاستعانة بأي نماذج سابقة. ذلك، حيث إنك تستطيع من خلال زيارة الموقع الإليكتروني www.Beat TheOddsBook.com أن تختار من بين العديد من نماذج الاستقصاء التقييمية المعتمدة على شبكة الإنترنت والتي ستساعدك في تسريع عملية التقييم. إن من مميزات استخدام النماذج التي يتم القيام بها على شبكة الإنترنت أنها تسمح للشركة بأن تقوم بعمل استقصائها التقييمي على نطاق واسع من الشركات، كما تسمح بإدخال تعديلات على هذا الاستقصاء في أي وقت.

سأطلب منك طلبًا أخيرًا؛ ألا وهو القيام بجمع المزيد من الأمثلة التي توضح قيمة وأهمية تطبيق المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات. ذلك حيث، ستجد أنه من المفيد جدًا لشركتك أن تقوم بجمع بعض الأمثلة الحية التي توضح نتائج عدم تطبيق واحد أو أكثر من المبادئ التسعة لتجنب انهيار الشركات. كما أنك ستجد أنه من الممتع أن تقوم بسماع بعض الأمثلة لشركات استطاعت أن تحسن من أدائها المتدهور عندما قامت بتصحيح أوجه القصور التي كانت موجودة في طريقة تطبيق واحد أو أكثر من هذه المبادئ. ولهذا، أرجو منك أن تقوم بإرسال هذه الأمثلة على الموقع الإليكتروني www.Beat TheOddsBook.com.

"روبرت إيه. رودزكي"

الفهـــرس

الموضوع **الصفحة**

في تعقيب على الكتاب الذي تحمله بين يديك، ذكر "جون. إم أندرسون"، نائب رئيس مجلس إدارة شركة "A.T. Kearney Inc.": "يوضح لنا كتاب "إدارة تجنب انهيار الشركات" أن نجاح شركة ما في الصمود والبقاء لأمد طويل أمر لا يتحقق فقط بمجرد أن يتبنى أصحابها استراتيجية ما أو يطبقوا مقاييس بعينها، بل يتجاوز الأمر ذلك إلى ضرورة إيمان هذه الشركة بالمبادئ الجوهرية في عالم الأعمال ومداومة مديريها على متابعة أحوالها. لذلك، لا غنى لأي صاحب شركة مهموم بمستقبل شركته أن يقرأ مبادئ "رودزكي" التسعة التي تضمن دوام نجاح المؤسسات وأن يسير على نهجها."

يعلمنا التاريخ دومًا أن فرصة بقاء شركة ما لعدد من العقود فرصة ضئيلة، حتى بالنسبة للشركات التي تمثل نماذج للنجاح يشار إليها في مؤلفات أخرى. لقد جاء هذا الكتاب ثمرةً لدراسة شملت مجموعةً كبيرةً من الشركات على مدار مراحل عمل مختلفة لفترة طويلة من الزمن. كما يتطرق الكتاب للأسباب التي تؤدي إلى تراجع المؤسسات الكبرى من مرتبة الريادة إلى مجرد مؤسسات تابعة إلى أن تكون في النهاية ضحية لغيرها من الشركات. ستعرف في هذا الكتاب كيف تتغلب على هذه الأوضاع أو كيف تتجنب التعرض لهذا المصير.

يشتمل هذا الكتاب على:

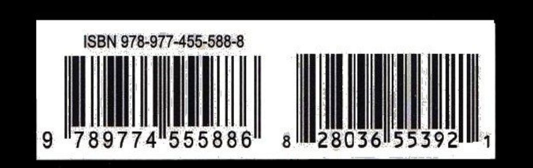
- إطار عمل شامل يتألف من تسعة مبادئ موثوق بنتائجها والذي يمكن عن طريقه فهم طبيعة النجاح المؤسسي وكيفية تحقيقه وضمان ذلك على الأمدين القصير والطويل، بغض النظر عما يطرأ من تغييرات على العوامل الاقتصادية والمالية والتشريعية والتكنولوجية
- مجموعة من الخطوات المعيارية التي تساعد في تطبيق إطار العمل بشكل فوري وعملي بما ينطوي عليه من مبادئ
- توضيح لمدى صحة المبادئ التسعة وتأثيرها وقيمتها من خلال نماذج واقعية، وكذا الآثار الضارة التي قد تنجم عن تجاهلها
- ثلاث دراسات حالة توضح كيف يمكن لفرق الإدارة المُدعِمة لبعضها البعض تسخير إطار العمل لتأمين نجاح الشركة على الأمد الطويل
- دراسات حالة موجزة يمكن للقراء الاستفادة منها في اكتساب خبرات حول استخدام الأدوات المطروحة في الكتاب لتشخيص أوضاع الشركات، إلى جانب اختبار مدى فهمهم لإطار العمل قبل تطبيقه على شركاتهم الخاصة

نبذة عن المؤلف:

شغل "روبرت رودزكي" كثيرًا من مناصب الإدارة التنفيذية في مجالات التمويل والمحاسبة في الإمدادات وتطوير الأعمال التجارية. وهو يشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة شركة "Greybeard Advisors LLC" وهي إحدى الشركات الاستشارية التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها المالي على الأمد القصير واستمرار أعمالها على الأمد الطويل. وقد شارك "روبرت" أيضًا في تأليف أفضل الكتب مبيعًا في مجال إدارة الإمدادات، كما أن له حضورًا ملحوظًا في العديد من المؤتمرات المتخصصة واجتماعات كبار المديرين.








Exclusive
For
www.ibtesama.com